

Möglichkeiten einer zieladäquaten Wahl von Erfolgsbeteiligungssystemen

Wilhelm Kittel

1975

Möglichkeiten einer relativ kurzen Zeit
von Erfolgserwartungen



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Möglichkeiten einer zieladäquaten Wahl von Erfolgsbeteiligungssystemen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Wilhelm Kittel

1975



Referent: Prof. Dr. Karl Oettle

Korreferent: Prof. Dr. Guido Fischer

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Februar 1975

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
A. Erfolgsbeteiligungssysteme kaufmännischer Unternehmungen	15
I. Zum Wesen der Erfolgsbeteiligung	16
1. Der Begriff der Erfolgsbeteiligung	16
2. Motive für eine Erfolgsbeteiligung von Arbeitnehmern	18
3. Die Erfolgsbeteiligung in der Systematik der Lohnformen	21
4. Erfolgsbeteiligung und Mitbestimmung: Zum Problem der "Mitbestimmungskumulierung"	25
II. Zur Struktur von Erfolgsbeteiligungssystemen	32
1. Betriebswirtschaftlich relevante Problemschichten der Erfolgsbeteiligung	32
a) Anwendungsbereich	33
b) Bemessungsgrundlage	38
c) Gesamtquote	44
d) Individualquote	48
e) Ausschüttungsformen	49
2. Probleme der Kombination der Problemschichten zu Erfolgsbeteiligungssystemen	50
a) Zum Begriff "Erfolgsbeteiligungssystem"	52
b) Zur Problematik der Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen	53
(1) Allgemeine Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung	54
(2) Das Problem der nicht zu berücksichtigenden Faktoren	56
(3) Das Problem der Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen	57
3. Lösungsansätze zur Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen	58

	Seite
a) Einfache Zuordnungsmodelle	58
b) Matrix-Darstellungen	61
c) Die Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen mit Hilfe eines Polaritätsprofils	62
B. Zielabhängige Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen - Ein analytischer Ansatz auf der Grundlage der Mittel-Zweck-Betrachtung	65
I. Zum Begriff des Zielsystems	66
II. Aus den Dimensionen der Unternehmungsziele resultierende Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen	67
1. Aus dem Zielinhalt resultierende Ansprüche	68
a) Beim Gewinnstreben	68
b) Beim Umsatzstreben	71
c) Beim Wirtschaftlichkeitsstreben	73
d) Beim Streben nach Sicherung des Unternehmungspotentials	74
e) Beim Streben nach Sicherung der Liquidität	76
f) Beim Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben	78
g) Beim Prestigestreben	81
h) Beim Machtstreben	83
i) Bei ethischen, sozialen und sonstigen Zielvorstellungen	85
2. Aus dem angestrebten Zielausmaß resultierende Ansprüche	87
3. Aus der zeitlichen Reichweite der Unternehmungsziele resultierende Ansprüche	91
III. Aus der Ordnung der Unternehmungsziele resultierende Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen	93
1. Aus den Zielbeziehungen resultierende Ansprüche	95
a) Bei komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielen	96
b) Bei Ober-, Zwischen- und Unterzielen	100

	Seite
c) Bei Haupt- und Nebenzielen	105
2. Aus der "Teilmengenbildung" von Zielen resultierende Ansprüche	106
a) Bei quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Zielen	107
b) Bei operationalen und nicht-operationalen Zielen	109
c) Bei funktionsspezifischen Zielen	115
d) Bei kurz-, mittel- und langfristigen Zielen	125
e) Bei Expansions-, Stagnations- und Kontraktionszielen	130
C. Aus dem Zielsystem resultierende Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen - Ein synthetischer Ansatz auf der Grundlage der präskriptiven Entscheidungstheorie	133
I. Begriffliche Grundlegung	135
II. Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen bei sicheren Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung	157
1. Bei total komplementären Zielen	158
2. Bei partiell komplementären Zielen	160
3. Bei konkurrierenden Zielen	165
III. Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen bei Risikoerwartungen hinsichtlich der Zielerreichung	170
1. Überblick	170
2. Möglichkeiten der Berücksichtigung von Ansprüchen mit Hilfe statistischer Entscheidungsregeln	174
a) Bei eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln	174
b) Bei mehrdimensionalen einfachen Entscheidungsregeln	180
c) Bei eindimensionalen multiplen Entscheidungsregeln	186
d) Bei mehrdimensionalen multiplen Entscheidungsregeln	187
3. Zusammenfassung	189

	Seite
IV. Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen bei unsicheren Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung	191
1. Überblick	191
2. Möglichkeiten der Berücksichtigung von Ansprüchen mit Hilfe von Entscheidungsregeln bei Unsicherheit	194
a) Grundmodell	194
b) Die wichtigsten Entscheidungsregeln bei Unsicherheit	200
(1) Die Laplace-Regel	200
(2) Die Minimax-Regel von Neumann und Morgenstern	203
(3) Die Regel von Savage und Niehans	206
(4) Die Pessimismus-Optimismus-Regel von Hurwicz	207
c) Weitere Entscheidungsregeln bei Unsicherheit	209
3. Zusammenfassung	215
V. Interpretation des synthetischen Ansatzes	217
D. Zur pragmatischen Relevanz der präskriptiven Entscheidungstheorie	220
I. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	220
II. Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse aus wissenschaftstheoretischer Sicht	223
1. Begriffliche Grundlegung	223
2. Interpretation auf der Basis des Popperschen Kriteriums der Falsifizierbarkeit	227
3. Interpretation auf der Basis des Carnapschen Kriteriums der Prognoserelevanz	229
4. Interpretation aus der Sicht des Kritischen Rationalismus (H. Albert)	230
5. Zusammenfassung der wissenschaftstheoretischen Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse und Schlußfolgerungen	232
III. Ausblick: Zum Wissenschaftsprogramm der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre	235
Abkürzungsverzeichnis	241
Literaturverzeichnis	242

PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG

Die Betriebswirtschaftslehre befindet sich gegenwärtig in einem Prozeß des Wandels und der Neuorientierung; sie ist durch das Bemühen um einen einheitlichen theoretischen Bezugsrahmen gekennzeichnet.¹⁾ Das Streben nach einem neuen Systementwurf führte zu der heute im deutschsprachigen Raum vorherrschenden "entscheidungsorientierten" Richtung. Im Mittelpunkt dieser Konzeption stehen die auf allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie und in allen Teilbereichen der Betriebswirtschaft zu treffenden menschlichen Entscheidungen.

Dabei versteht sich die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als eine Synthese zweier grundsätzlicher betriebswirtschaftlicher Entwicklungsrichtungen. Einmal geht sie auf den Versuch von Nicklisch²⁾ zurück, die Aufgabenstellung der Betriebswirtschaftslehre ausschließlich vom Menschen herkommend ethisch zu bewältigen und die Probleme der Betriebswirtschaftslehre aus der Idee von der "Betriebsgemeinschaft" zu entwickeln. Die zweite Richtung - vertreten etwa durch Gutenberg³⁾ - wählte die Produktivitätsbeziehung zwi-

-
- 1) Vgl. hierzu Albach, H.: Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: ZfbF (1967), S. 466 ff.; Gutenberg, E.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957; Heinen, E.: Betriebswirtschaftslehre heute - die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966; ders.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1969), S. 207 ff.; ders.: Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1971), S. 429 ff.; ders.: Entwicklungstendenzen in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung (1971), S. 89 ff.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974; Wittmann, W.: Entwicklungsweg und Gegenwartsauftrag der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF (1963), S. 1 ff.
 - 2) Vgl. Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932.
 - 3) Vgl. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958; ders.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962; ders.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 20. Aufl., Berlin usw. 1973.

schen Faktoreinsatz und Faktorsertrag als zentrales Erkenntnisobjekt ihrer Theorie. Diese beiden, sich wie These und Antithese gegenüberstehenden Entwicklungsrichtungen versucht die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre zu vereinigen. Mit diesem Ansatz "wird nicht nur eine Hilfestellung bei Entscheidungen in der Betriebswirtschaft angestrebt - diese Absicht ist allen betriebswirtschaftlichen Systementwürfen zu eigen. Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre versucht vielmehr, auf der Basis einer deskriptiven Theorie des menschlichen Entscheidungsverhaltens den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmungen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben."¹⁾ Neu an diesem Ansatz ist also weniger die Tatsache, daß sich die Betriebswirtschaftslehre mit Entscheidungen befaßt, sondern die Art und Weise, wie die Entscheidungen untersucht werden.

Die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre ist nach herrschender Meinung eine praktisch-normative, wertfreie Disziplin.²⁾ Als angewandte Wissenschaft geht sie von den empirisch feststellbaren oder denkbaren Zielen der Betriebswirtschaft aus und bemüht sich um Aussagen darüber, welche Entscheidungen zu treffen sind, damit diese angestrebten Ziele bestmöglich erreicht werden können. Dabei will sie aber keine Wertungen abgeben, sondern in bezug auf die Ziele wertfrei sein. Durch die Formulierung von Verhaltensnormen versucht die

1) Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 430.

2) Vgl. z. B. Fäßler, K.: Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970, S. 21; Giersch, H.: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Band I: Grundlagen, Wiesbaden 1960, S. 43 ff.; Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 23; Keinhorst, H.: Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1956; Kirsch, W.: Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungs-gleichgewichts, Diss. München 1964, S. 187; Moxter, A.: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1957, S. 41 ff. (hier finden wir eine umfangreiche Aufzählung jener Autoren, die sich explizite und implizite zu einer angewandten Betriebswirtschaftslehre bekannt haben); Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973, S. 25 ff.

Betriebswirtschaftslehre eine "Verbesserung" der Entscheidungen in der Unternehmung zu erreichen. Zur Ableitung von derartigen Empfehlungen hat die Betriebswirtschaftslehre Entscheidungsmodelle entwickelt, die im wesentlichen zur Erfüllung der Gestaltungsaufgabe beitragen. Dieser Gestaltungsaufgabe ist die Erklärungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre vorgelagert; denn ohne Kenntnis der Handlungsalternativen sowie der relevanten Daten können keine Empfehlungen abgegeben werden. Deshalb bemüht sich die Betriebswirtschaftslehre im Rahmen ihrer Erklärungsaufgabe um die deskriptive Analyse der im Entscheidungsfeld enthaltenen Tatbestände und Zusammenhänge.

Das generelle Wissenschaftsziel der Betriebswirtschaftslehre liegt in der Erfüllung der Erklärungs- und der Gestaltungsaufgabe;¹⁾ d. h. einerseits sollen die Entscheidungen des wirtschaftenden Menschen beschrieben und erklärt und andererseits sollen Empfehlungen für eine zieladäquate Gestaltung dieser Entscheidungen abgegeben werden.

Zur "Lösung" ihres Wissenschaftsziels benötigt die Betriebswirtschaftslehre eine theoretische Basis. Der von Heinen vorgelegte interdisziplinäre "Systementwurf eines Wissenschaftsprogramms der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre"²⁾ kann als ein solcher Bezugsrahmen angesehen werden.

Im Modell Heinens³⁾ bildet das obere große Rechteck den "Zuständigkeitsbereich der Betriebswirtschaftslehre" ab, während das entsprechende untere Rechteck die interdisziplinäre Verknüpfung der Betriebswirtschaftslehre mit ihren Nachbardisziplinen zum Ausdruck bringt.

1) Vgl. z. B. Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 211.

2) Ebenda, S. 214.

3) Vgl. Schaubild 1, S. 4.

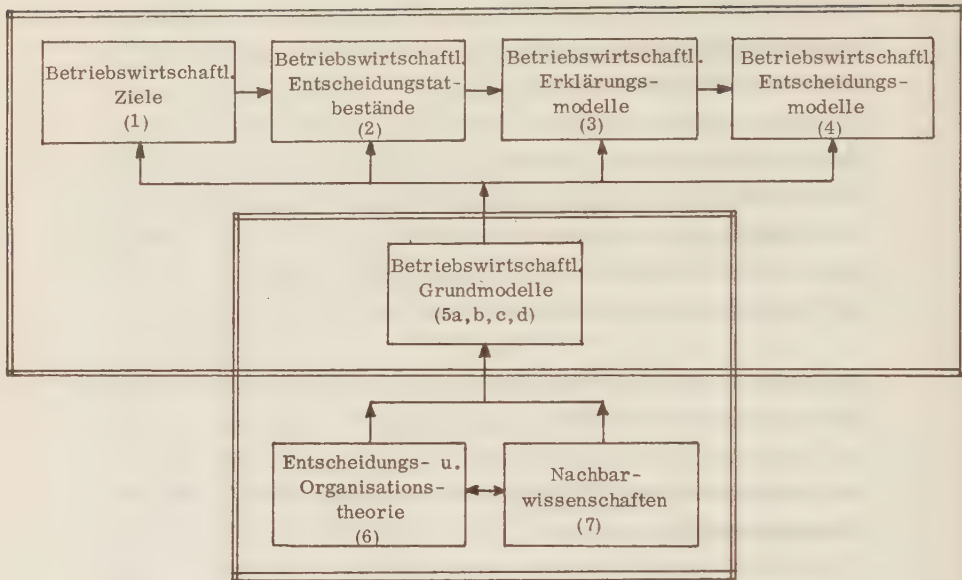


Schaubild 1: Systementwurf der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre 1)

Zur Entwicklung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle (4), deren Inhalt die Ermittlung zieladäquater Lösungen und damit die Erfüllung der Gestaltungsaufgabe darstellt, ist in einem ersten Schritt die Analyse und Präzisierung des Zielsystems (1) erforderlich. In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Beschreibung und Gliederung der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstatbestände (2), um die Formulierung der Handlungsalternativen zu erleichtern. Mit Hilfe von Erklärungsmodellen (3) werden in einem dritten Schritt

1) Vgl. Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 214; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 263.

die Konsequenzen der Alternativen aufgezeigt. Durch die Einführung von Entscheidungskriterien werden die Erklärungsmodelle zu Entscheidungsmodellen (4) erweitert.

Zur Ableitung normativer Aussagen bilden die betriebswirtschaftlichen Grundmodelle (5) ein deskriptives theoretisches Fundament. Sie ermöglichen erst die Betrachtungsweise von der Betriebswirtschaft als einem äußerst komplexen, offenen und sozialen System mit weiteren funktionalen Subsystemen.¹⁾ Denn über die Grundmodelle können nunmehr auch die Erkenntnisse anderer Wissenschaften in die Entscheidungsfindung eingehen (6 und 7). Das Grundmodell des Menschen (5a) versucht, dessen beschränkt-rationales Verhalten mit Hilfe einer sozial- und verhaltenswissenschaftlich orientierten Konzeption zu erklären. Das Grundmodell der Gruppe (5b) als nächsthöhere Ordnung eines sozialen Systems und das Grundmodell der Unternehmung (5c) zeigen neben den Problemen, die aus formalen und informalen Mitgliedsrollen entstehen können, die wesentlichen Struktur- und Prozeßmerkmale der Unternehmung auf. Als letztes Modell bildet das Grundmodell der Umwelt (5d) die vielfältigen Beziehungen der Betriebswirtschaft zu ihrer Umwelt ab.

Die Realisierung des Wissenschaftsziels der Betriebswirtschaftslehre ist nach diesem Systementwurf den betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodellen (4) aufgegeben.

Diese Aufgabenstellung der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre wollen wir auch als Ausgangspunkt unserer Untersuchung wählen.

Die Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, daß einer rationalen Entscheidung über eine zieladäquate Mittelwahl psychologische Einflußgrößen gegen-

1) Einen kritischen Diskussionsbeitrag zu einer systemtheoretisch orientierten Betriebswirtschaftslehre finden wir bei Schneider, D.J.G.: Systemtheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre? In: ZfB (1974), S. 53 ff.

überstehen, so daß stets nur beschränkt-rationale Entscheidungen möglich sind.¹⁾ Obgleich die Diskrepanz zwischen den bisher vorliegenden Ergebnissen psychologischer Theorien und dem zur exakten Erforschung wirtschaftlicher Entscheidungen erforderlichen Wissen über die psychischen Vorgänge bis zum jetzigen Zeitpunkt noch sehr groß ist²⁾, haben über die Verhaltenswissenschaften die Modelle des Individual- und Kollektivverhaltens breiten Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden. Diese Entwicklung geht vor allem auf die Arbeiten von Simon³⁾ zurück und ist seit geraumer Zeit auch in der deutschsprachigen Literatur von exponierten Vertretern unseres Faches aufgenommen worden.⁴⁾

Wesentliches Merkmal dieser Ansätze ist es, daß sie nicht mehr die Entscheidung, sondern das Entscheidungsverhalten des Entscheidenden in den Mittelpunkt ihres Interesses stellen, wobei die gewonnenen Erkenntnisse auf die verschiedenen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation, Umwelt) projiziert werden. Die Bezeichnung "deskriptive Entscheidungstheorie" für diese Forschungsrichtung bringt dann auch ihre relativ einseitige Ausrichtung zum Ausdruck; die deskriptive Entscheidungstheorie wird aus den "Schwächen" der

-
- 1) Vgl. z.B. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, S. 61 ff.
 - 2) Einen wertvollen Beitrag zur Überwindung dieses Problems leisten sozialwissenschaftliche Experimente, die bereits in den USA in großer Anzahl durchgeführt wurden. Vgl. hierzu z.B. Sauermann, H. (Hrsg.): Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung, Tübingen 1967, S. 267 ff.; ders.: Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung, Band 2, Tübingen 1970, S. 241 ff.
 - 3) Vgl. Simon, H.A.: Models of Man, New York und London 1957; March, J.G./Simon, H.A.: Organizations, 8. Aufl., New York 1968.
 - 4) Vgl. z.B. Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971 (Zitiert: Zielsystem); Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden 1970/1971; Witte, E.: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF (1968), S. 625 ff.

präskriptiven (normativen) Entscheidungstheorie abgeleitet und dieser Richtung als eine Antithese gegenübergestellt.¹⁾

Gestaltungsempfehlungen, d. h. normative Aussagen in bezug auf eine zieladäquate Mittelwahl, lassen sich aber ohne die Erkenntnisse der präskriptiven Entscheidungstheorie, die auch als Entscheidungslogik oder als Theorie des rationalen Handelns bezeichnet werden kann, nicht abgeben.²⁾ Die Forderung nach einer deskriptiven Entscheidungstheorie darf also nicht dazu führen, daß die präskriptive Entscheidungstheorie aufgrund ihrer realitätsfernen Modellprämissen aus der betriebswirtschaftlichen Diskussion verdrängt wird. Wenn auch aus wissenschaftstheoretischer Sicht der präskriptiven Entscheidungstheorie wohl nur ein geringer realwissenschaftlicher Erkenntniswert zugesprochen werden kann, so wäre doch ihre Vernachlässigung im Hinblick auf die Gestaltungsaufgabe nicht zu vertreten, da die deskriptive Entscheidungstheorie ex definitione nur beschreibenden Charakter hat. Wir können uns deshalb in dieser Frage der Anschauung Heinen³⁾ anschließen, der zur Formulierung von Gestaltungsempfehlungen und damit zur "Lösung" der Gestaltungsaufgabe eine Synthese der deskriptiven und der präskriptiven Entscheidungstheorie fordert. Während in diesem Sinne die präskriptive Richtung erst das Aufstellen von zieladäquaten Mittelempfehlungen ermöglicht, bilden die Erkenntnisse der deskriptiven Richtung das theoretische Fundament der Entscheidung.

Wenn wir nunmehr feststellen können, daß zur Realisierung des Wissenschaftsziels der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre beiden Richtungen

1) Vgl. z. B. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 7 ff.

2) Vgl. z. B. Gäfgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968.

3) Vgl. Heinen, E.: Entwicklungstendenzen in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 97; ders.: Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 433.

der Entscheidungstheorie eine bedeutende Rolle zukommt, so ist das gleichbedeutend mit der Aussage, daß die deskriptive Entscheidungstheorie diese Aufgabe allein zu lösen nicht imstande ist.¹⁾

Werfen wir nun einen Blick in die neuere Literatur zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie, so wird von der Quantität als auch von der Qualität her eine zunehmende Betonung der deskriptiven Richtung erkennbar.²⁾

Diese Tendenz, daß die neuere Entscheidungstheorie die deskriptive Analyse in den Mittelpunkt ihres wissenschaftlichen Interesses stellt, ist solange gerechtfertigt, wie die deskriptive Entscheidungstheorie als das theoretische Fundament der präskriptiven Entscheidungstheorie - im Sinne der oben angegebenen Synthese - verstanden wird. Denn zweifellos enthält die deskriptive Theorie im Vergleich zur präskriptiven Theorie eine weitaus größere Vielzahl ungelöster Probleme, die eben erst durch die Einbeziehung der Nachbar-disziplinen in das wissenschaftliche Bemühen der Betriebswirtschaftslehre angegangen werden konnten.³⁾

Wenn aber dieses aufgezeigte tendenzielle Ungleichgewicht aus der Kritik an der präskriptiven Theorie abgeleitet und dann unter Hinweis auf deren mangelnden realwissenschaftlichen Erkenntniswert eine Vernachlässigung dieser Richtung willkürlich in Kauf genommen oder sogar angestrebt wird, so muß vor einer derartigen Entwicklung eindringlich gewarnt werden. Dies gilt besonders im Interesse des Wissenschaftsziels der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre, da dessen Realisierung ohne eine präskriptive Theorie in Frage gestellt werden muß.

1) Vgl. z.B. Knapp, H.G.: Zur Logik des entscheidungsorientierten Ansatzes, in: ZfB (1972), S. 604 ff.; Schweitzer, M.: Methodologische und entscheidungstheoretische Grundfragen der betriebswirtschaftlichen Prozeßstrukturierung, in: ZfbF (1967), S. 279 ff.; Staehle, W.H.: Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF (1973), S. 184 ff.

2) Vgl. z.B. Fußnote 4, S. 6.

3) Vgl. z.B. Kirsch, W.: Die verhaltenswissenschaftliche Fundierung der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt (1974), S. 459 ff. (Zitierweise: Fundierung).

Gleich welches der beiden genannten Motive zu dieser angedeuteten Tendenz geführt haben mag, wollen wir hier die These aufstellen, daß die Entscheidungstheorie im Sinne der entscheidungsorientierten Richtung der Betriebswirtschaftslehre in dem Bemühen um ein realwissenschaftliches Modell der Entscheidung ein relatives Ungleichgewicht in der Erörterung der genannten Probleme geschaffen hat. Der Versuch, den entscheidenden Menschen in den Mittelpunkt der Theorie zu stellen, hat unserer Anschauung nach zu einer fast ausschließlichen Orientierung zu dem deskriptiven Ansatz geführt und damit die Gefahr der Vernachlässigung der präskriptiven Richtung geschaffen.¹⁾

Berücksichtigt man ferner, daß sich derzeit die betriebliche Praxis noch weitgehend bei ihren Entscheidungen an Modellen der präskriptiven Entscheidungstheorie orientiert - es lassen sich z. B. nahezu alle bekannten Investitionsrechenverfahren in ihrer formalen Struktur auf die Grundmodelle der präskriptiven Entscheidungstheorie zurückführen -, so ist auch von dieser Seite die Aufrechterhaltung der präskriptiven Theorie zu fordern.

Mit dieser Diskussion um ein verstärktes Selbstverständnis der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich der präskriptiven Entscheidungstheorie wurde bereits unser Vorhaben angedeutet.

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Beitrag zu diesem Selbstverständnis geleistet werden. Deshalb wollen wir auf der Grundlage der präskriptiven Entscheidungstheorie versuchen, für einen konkreten Untersuchungsgegenstand zieladäquate Mittelempfehlungen von realwissenschaftlichem Erkenntniswert abzuleiten. Lassen sich nämlich allein mit Hilfe der präskriptiven Theorie hinreichend brauchbare Ergebnisse herausarbeiten, so ist nach der hier vertretenen Meinung ein weiterer Nachweis erbracht, daß eine literarische Vernachlässigung der präskriptiven Entscheidungstheorie nicht gerechtfertigt ist.

1) Diese Tendenz wird u.E. besonders deutlich bei dem Ansatz von Kirsch (Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, 3 Bände, a.a.O.).

Wenn wir im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zur Vereinfachung ausschließlich die präskriptive Theorie zugrunde legen, so wollen wir im Sinne der bereits genannten Synthese die deskriptive Analyse zwar als das theoretische Fundament ansehen, sie aber nicht explizit berücksichtigen. Das heißt, die von uns abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen werden einer Betrachtung ohne die Ergebnisse der deskriptiven Theorie unterzogen. Diese Vorgehensweise kann den Wert der vorliegenden Arbeit nur unwesentlich schmälern; denn die Einbeziehung der deskriptiven Theorie wäre lediglich formaler Natur, sie würde aber die Darstellung erheblich erschweren.

Als konkreten Untersuchungsgegenstand haben wir uns für die Wahl eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems entschieden. Die Gründe hierfür waren:

- (1) Die Wahl eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems kann als eine "echte Führungsentscheidung" bezeichnet werden. Nach Kirsch¹⁾ ist gerade für diese Kategorie von Entscheidungen das Konzept der präskriptiven Entscheidungstheorie nicht geeignet. Wie wir bereits weiter oben ausgeführt haben, ist die deskriptive Entscheidungstheorie allein nicht in der Lage, Gestaltungsempfehlungen abzugeben. Da jedoch echte Führungsentscheidungen ein zentrales Phänomen der betriebswirtschaftlichen Theorie darstellen, ist zu untersuchen, ob sich hier mit Hilfe der präskriptiven Theorie auf der theoretischen Basis der deskriptiven Theorie Mittelempfehlungen ableiten lassen. Dies erscheint uns zur Realisierung des Wissenschaftsziels der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre erforderlich.
- (2) Die Verteilung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung ist seit jeher ein Hauptgegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung²⁾, nicht zuletzt

1) Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 7 ff.

2) Vgl. z. B. Lehmann, M. R.: Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954; Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O.; Rehkugler, H.: Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972.

deshalb, weil durch sie auch die Machtverteilung in der Unternehmung wesentlich beeinflusst werden kann.¹⁾ Dieser Themenkreis ist aber nicht nur in einzel-, sondern auch in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht von großem Interesse. Davon zeugt auch die zunehmende Zahl betriebswirtschaftlicher Beiträge, die sich im Rahmen der Diskussion über die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand mit der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter auseinandergesetzt haben.²⁾

- (3) Neben der Aktualität des Untersuchungsgegenstandes bietet die Vielzahl der bisher vorgelegten Erfolgsbeteiligungssysteme weiterhin die Möglichkeit, im Rahmen unserer Ausführungen einen eigenen modelltheoretischen Ansatz zu entwickeln, der es gestattet, diese Systeme in einen einheitlichen Bezugsrahmen zu stellen.
- (4) Schließlich erlaubt die Wahl des Themenkreises auch noch einige Überlegungen zum Wissenschaftsprogramm der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre für den Bereich der Entscheidung über ein Erfolgsbeteiligungssystem. Wir wollen die These aufstellen, daß das Wissenschaftsprogramm im Bereich dieser Entscheidungen nicht haltbar ist. Dabei werden wir zeigen, daß das Postulat der "Wertfreiheit" hier nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

Mit der Darlegung der wesentlichen Gründe für die Wahl des Untersuchungsgegenstandes können wir zugleich unsere Aufgabenstellung konkreter formulieren; Wir wollen mit Hilfe von Entscheidungsmodellen der präskriptiven Entscheidungstheorie Empfehlungen für die zieladäquate Wahl eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems ableiten. Die Forderung nach einem Erfolgsbetei-

1) Vgl. z. B. Kirsch, W.: Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: ZfB (1968), S. 885 ff.; ders.: Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF (1969), S. 673.

2) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 20 ff.

lungssystem, das zur bestmöglichen Erfüllung der betrieblichen Ziele beiträgt, ist gleichbedeutend mit der Frage, inwiefern das Zielsystem als Bestimmungsfaktor für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems anzusehen ist. Damit haben wir die der vorliegenden Untersuchung zugrundeliegende Aufgabenstellung genau beschrieben.

Die Forderung nach einer zieladäquaten Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems ist im Grunde nichts anderes als eine Selbstverständlichkeit; denn alle Entscheidungen in Unternehmen sind zieladäquat zu treffen. Gelingt es uns, einen logischen Zusammenhang zwischen dem Zielsystem der Unternehmung und der Struktur eines Erfolgsbeteiligungssystems in Form rationaler Mittelempfehlungen herzustellen, so ist nach unserer Anschauung ein erster wichtiger Schritt zur Lösung unserer Aufgabe getan. Dieser kann - wie bereits dargelegt wurde - lediglich auf der Grundlage der präskriptiven Entscheidungstheorie erfolgen. Entsprechend dem Systementwurf der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist es dann aber notwendig, bei der Entscheidung auch die Erkenntnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie mit zu berücksichtigen.¹⁾ Damit wird zugleich erkennbar, daß der präskriptiven Entscheidungstheorie bei der Entscheidung eine wichtige Rolle zufällt, so daß eine Vernachlässigung dieser betriebswirtschaftlichen Theorie nicht gerechtfertigt sein kann. Auch gewährleistet diese Konzeption, daß die Betriebswirtschaftslehre in diesem Bereich hinsichtlich ihrer Gestaltungsaufgabe ihr Wissenschaftsziel zu erfüllen imstande ist.

Bevor wir den Gang unserer Untersuchung skizzieren, soll noch eine grundsätzliche Überlegung eingefügt werden: Der vorliegende Beitrag versteht sich nicht als eine wissenschaftstheoretische oder methodologische Analyse aus-

1) Eine umfassende Analyse unseres Untersuchungsgegenstandes auf der Basis der deskriptiven Entscheidungstheorie finden wir z.B. in dem sozialwissenschaftlichen Ansatz von Rehkugler (H. : a. a. O.).

gewählter Probleme der Entscheidungstheorie. Unsere Intentionen gehen vielmehr dahin, im Rahmen einer theoretischen Betrachtung an Hand eines konkreten Untersuchungsgegenstandes sowie auf der Grundlage der Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungslehre Hinweise auf die pragmatische Relevanz der präskriptiven Entscheidungstheorie zu geben. Durch die Wahl eines konkreten Untersuchungsgegenstandes wird es und ermöglicht, unsere Diskussion nicht zu abstrakt "im logischen Raum", sondern weitgehend verständlich und realitätsnah zu halten. Die teilweise damit einhergehende Einfachheit in der Darstellung und Argumentation sollte aber nicht als Mangel, sondern als Vorteil dieser Konzeption angesehen werden.

Die Untersuchung der von uns beschriebenen Problemstellung ist in vier größere Abschnitte eingeteilt:

Im ersten Teil erfolgt eine grundlegende Aufbereitung des Untersuchungsgegenstandes. Nach einer allgemeinen Einführung in das Wesen der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter richten wir das Hauptaugenmerk auf die relevanten Problemschichten von Erfolgsbeteiligungssystemen. Dabei beschreiben wir zunächst diese relevanten Problemschichten und gehen danach auf deren Ordnung zu einem "System" ein.

Auf dieser Grundlage werden im zweiten Teil in einem analytischen Ansatz aus den Elementen des Zielsystems kaufmännischer Unternehmungen zieladäquate Empfehlungen für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems abgeleitet. Hierzu werden wir das Zielsystem in seine Dimensionen und Ordnungen aufgliedern und jeweils exemplarisch zielabhängige Ansprüche an die Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems herausarbeiten.

Im dritten Teil werden wir in Form eines synthetischen Ansatzes aus dem Zielsystem resultierende Ansprüche an die Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems formulieren. Nach einer ausführlichen Abgrenzung der prä-

skriptiven von der deskriptiven Entscheidungstheorie hinsichtlich ihrer Eignung für unsere Problemstellung werden wir dann auf der Grundlage der von der präskriptiven Entscheidungstheorie angebotenen Entscheidungsregeln wiederum exemplarisch Gestaltungsempfehlungen abgeben. Da wir in diesem synthetischen Ansatz von einem komplexen Zielsystem auszugehen haben und wir den Sicherheitsgrad der Umweltzustände bei der Formulierung der Gestaltungsempfehlungen ebenfalls berücksichtigen müssen, werden wir den entsprechenden Entscheidungsregeln immer nur eine für die jeweilige Aufgabenstellung repräsentative Struktur des unternehmerischen Zielsystems gegenüberstellen. Dabei werden die Aussagen im Sinne der präskriptiven Entscheidungstheorie lediglich von einer subjektiven Formalrationalität geprägt sein. In diesem Teil werden wir dann auch einen Systementwurf vorlegen, der zieladäquate Ableitungszusammenhänge bei der Wahl eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems anschaulich wiederzugeben vermag.

Den Abschluß der Untersuchung bilden im vierten Teil Überlegungen zur pragmatischen Relevanz der präskriptiven Entscheidungstheorie. Nach einer ersten Zusammenfassung werden wir unsere Untersuchungsergebnisse aus wissenschaftstheoretischer Sicht interpretieren und schließlich in einem Ausblick an Hand der gewählten Problemstellung auf das Wissenschaftsprogramm der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre eingehen.

A. ERFOLGSBETEILIGUNGSSYSTEME KAUFMÄNNISCHER UNTERNEHMUNGEN

In diesem ersten Teil erfolgt eine grundlegende Aufbereitung des von uns gewählten konkreten Untersuchungsgegenstandes.¹⁾ Dabei werden wir zunächst auf das Wesen der Erfolgsbeteiligung eingehen, indem wir den Begriff und die Motive der Erfolgsbeteiligung erörtern und deren Eingliederung in die Systematik der Lohnformen vornehmen. Danach werden wir einige Aspekte zum Problem der "Mitbestimmungskumulierung" aufzeigen. Im zweiten Abschnitt dieses ersten Teils erfolgt eine Untersuchung der relevanten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung. Hierzu werden diese einer isolierten Betrachtung unterzogen, um, darauf aufbauend, die Problematik der Kombination dieser Problemschichten zu einer aussagefähigen und für unsere Aufgabenstellung brauchbaren Systembildung herauszuarbeiten. In einem dritten Abschnitt werden wir dann die wichtigsten Systematisierungsansätze von Erfolgsbeteiligungssystemen in einem Überblick wiedergeben, um abschließend einen für unsere Problemstellung adäquateren, eigenen Ansatz vorzulegen.

1) Im Rahmen unseres präskriptiv orientierten Ansatzes gehen wir lediglich von einer schematisierten Darstellung der Erfolgsbeteiligung aus. Diese "problemgerechte" Behandlung der Erfolgsbeteiligung ist aus dem Rechnungswesen und den dort angewendeten Rechenmethoden abgeleitet und vernachlässigt vor allem die menschlichen Probleme; denn die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist eine soziale Aufgabe und sie setzt eine ganz bestimmte Führungsorganisation voraus (vgl. hierzu z. B. Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964, S. 80 ff.).

I. Zum Wesen der Erfolgsbeteiligung

1. Der Begriff der Erfolgsbeteiligung

Für das Phänomen "Materielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg" hat sich eine vielfältige Begriffssystematik herausgebildet, so daß sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur ein allgemein anerkannter Sammelbegriff bisher noch nicht durchsetzen konnte.¹⁾ So finden sich weitere Bezeichnungen, wie z. B. Ergebnisbeteiligung, Gewinnbeteiligung, Ertragsbeteiligung und Leistungsbeteiligung, die teils synonym, teils als Ober- oder Unterbegriffe genannt werden.

Föhl²⁾, Kalveram³⁾, Bayer⁴⁾ und Hellinger⁵⁾ wählen die Gewinnbeteiligung als Oberbegriff, während Krelle die Begriffe "Ergebnisbeteiligung, Ertragsbeteiligung und Gewinnbeteiligung synonym verwendet".⁶⁾ Wir wollen uns jedoch der auf dem Gebiet der betrieblichen Partnerschaft führenden "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V." (AGP) anschließen⁷⁾,

1) Vgl. Schneider, H. J. : Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am mittelständischen Industrieunternehmen, Köln und Bonn 1973, S. 55 ff.

2) Vgl. Föhl, C. : Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung, Tübingen 1964, S. 118 ff.

3) Vgl. Kalveram, W. : Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1960, S. 119.

4) Vgl. Bayer, H. : Gewinnbeteiligung, Wien 1952, S. 45 ff.

5) Vgl. Hellinger, A. : Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht, Köln 1954, S. 23 ff.

6) Vgl. Krelle, W./Schunck, J./Siebke, J. : Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Band I, Tübingen 1968, S. VII.

7) Vgl. Hermann, B. : Um die klare Begriffsbildung der Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg, in: MuA (1956), S. 182.

die mit der Mehrzahl der betriebswirtschaftlichen Autoren die Erfolgsbeteiligung als Oberbegriff bezeichnet.¹⁾

Für unsere weiteren Ausführungen können wir somit den Begriff von H. Schneider zugrunde legen:

"Erfolgsbeteiligung als Oberbegriff aller Beteiligungssysteme liegt vor, wenn der Unternehmer mit seinen Mitarbeitern eine individual- oder kollektivvertragliche Vereinbarung trifft, die additiv zum tariflich festgesetzten und dem Branchendurchschnitt entsprechenden Lohn regelmäßig einen Anteil am Unternehmenserfolg gewährt, der sich am erzielten Gewinn, am Ertrag oder an der Leistung orientiert, wobei eine verbindliche Festsetzung der zugrundeliegenden Meßgröße, der prozentualen Höhe des Erfolgsanteils, sowie der Art des individuellen Verteilungsschlüssels schon vor Beginn der Wirtschaftsperiode erfolgt sein muß."²⁾

Häufig wird auch der Begriff Ergebnisbeteiligung als Oberbegriff genannt³⁾, doch hat diese in den Vermögensbildungsgesetzen eine Einschränkung erfah-

1) Vgl. hierzu statt vieler Fischer, G.: Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955, S. 90 ff.; ders.: Grundlagen und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, 2. Aufl., Hilden 1964, S. 29 ff.; ders.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 249 ff.; Gaugler, E.: Vermögensbildung und Partnerschaft, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb, H. 4 (1974), Guido Fischer zum 75. Geburtstag, S. 139 ff.; Goossens, F.: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, München 1961; ders.: Personalleiter-Handbuch, 5. Aufl., München 1970, S. 463 ff.; Huppert, W.: Betriebliches Miteigentum der Arbeitnehmer, Berlin usw. 1954, S. 9 ff.; Kupsch, P.U./Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 522 ff.; Rehkugler, H.: a.a.O., S. 56 ff.; Spiegelhalter, F.: "Miteigentum" und "Gewinnbeteiligung", Köln 1957, S. 27 ff.

2) Schneider, H.J.: a.a.O., S. 57; ferner Schneider, H.: Erfolgsbeteiligung, in: Finanzlexikon, München 1972, S. 109 f.
Ähnliche Definitionen finden wir auch bei Bayer, H.: a.a.O., S. 47; Knödler, W.: Hilfwerte bei der Ertragsaufteilung auf die Produktionsfaktoren bei der Erfolgsbeteiligung. Betriebswirtschaftliche Studie über die Zurechnungsfrage bei der Erfolgsbeteiligung, Diss. München 1969, S. 2; Kupsch, P.U./Marr, R.: a.a.O., S. 522.

3) Vgl. z.B. Reisch, K.: Lohnfindung bei automatisierten Arbeitsprozessen, Wiesbaden 1972.

ren¹⁾, so daß hier eine zusätzliche Begriffsverwirrung entstehen könnte. Deshalb werden wir die Ergebnisbeteiligung nicht in unsere Betrachtungen mit einbeziehen.

Wir verwenden somit die Erfolgsbeteiligung als alleinigen Oberbegriff für deren drei Anwendungsformen, die Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung.

2. Motive für eine Erfolgsbeteiligung von Arbeitnehmern

Einzelwirtschaftlich gesehen, wird mit Hilfe der Erfolgsbeteiligung eine Steigerung der quantitativen und qualitativen Mitarbeiterleistung angestrebt.²⁾

Neben dieser Beeinflussung des Outputs werden aber auch Einsparungen im Bereich des Mitteleinsatzes angestrebt; denn durch das gemeinsame Interesse aller am Erfolg des Unternehmens will man erreichen, daß die Mitarbeiter mit Material und Einrichtung sorgfältig umgehen und Verständnis für die betrieblichen Erfordernisse gewinnen.³⁾ Damit sollen innerbetriebliche Spannungen beseitigt und die Arbeitsproduktivität erhöht werden.⁴⁾ Dahrendorf⁵⁾

1) Vgl. § 8, 3. VermBG sowie die Erläuterungen bei Fitting, K./Hentrich, U./Schwedes, R.: Drittes Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, 5. Aufl., Frankfurt 1970, S. 157 ff.
Vgl. hierzu auch Fischer, G.: Erfolgsbeteiligung und "Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer", in: MuA (1961), S. 177; Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 464 f. Anderer Meinung sind Eckardstein und Schnellinger; sie schließen sich der Argumentation Fischers und Goossens' nicht an, übernehmen aber aus Zweckmäßigkeitsgründen die Erfolgsbeteiligung als Oberbegriff. Vgl. Eckardstein, D. v./Schnellinger, F.: Betriebliche Personalpolitik, München 1973, S. 178 ff.; Schnellinger, F.: Leistungslohn im Handel, Berlin 1969, S. 47 ff.

2) Vgl. z. B. Knödler, W.: a. a. O., S. 17; Schneider, H. J.: a. a. O., S. 222 ff.

3) Vgl. Huppert, W.: a. a. O., S. 9 f.

4) Vgl. Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 467; Huppert, W.: a. a. O., S. 13; Kupsch, P. U./Marr, R.: a. a. O., S. 522.

5) Vgl. Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 81 ff.

weist jedoch darauf hin, daß die Wirkungen eines Leistungsanreizes aufgrund einer Erfolgsbeteiligung hinsichtlich der Arbeitsproduktivität begrenzt seien und nicht überbewertet werden sollten. Unbestritten ist jedoch hingegen die Absicht, über eine Erfolgsbeteiligung Mitarbeiter noch enger an den Betrieb zu binden, um so eine Verminderung der Fluktuation zu erreichen.¹⁾ Damit wird letztlich die Schaffung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes angestrebt.²⁾ Von besonderer Bedeutung sind darüber hinaus die erheblichen Finanzierungsvorteile für die Unternehmung, die dadurch entstehen, daß die an die Arbeitnehmer anfallenden Erfolgsanteile in der Regel erst nach Ablauf einer Sperrfrist ausbezahlt werden. In diesem Fall kann die Unternehmung während der Sperrfrist über die festgelegten Mittel frei verfügen und so ihren Liquiditätsspielraum erhöhen. Von noch größerer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die steuerlichen Vorteile, die sich aus der bevorzugten Behandlung der Erfolgsbeteiligung im Steuerrecht ergeben.³⁾ Grundsätzlich werden Erfolgsbeteiligungsabgaben steuerlich als Arbeitslohn betrachtet und mindern so den zu versteuernden Gewinn.⁴⁾ Damit werden auch die an die Kapitalgeber entfallenden Gewinnanteile geschmälert. Verschiedene Autoren haben zudem nachgewiesen, daß unter bestimmten Bedingungen der Fiskus den größeren

1) Vgl. z.B. Baierl, F.: Lohnanreizsysteme. Mittel zur Produktivitätssteigerung, 5. Aufl., München 1974, S. 472; Eckardstein, D.v./Schnellinger, F.: a.a.O., S. 175 ff.

Zum Problem der Fluktuation von Arbeitskräften vgl. Adebahr, H.: Die Fluktuation der Arbeitskräfte, Berlin 1971; Goossens, F.: Der Personalwechsel, Pöcking 1957; Storre, R.: Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation, Diss. Göttingen 1965.

2) Vgl. Eckardstein, D.v./Schnellinger, F.: a.a.O., S. 175 ff.

3) Vgl. Gaugler, E./Kuchinka, H.: Mitarbeiterbeteiligung und Steuerrecht, Köln 1972. Schneider spricht hier vom "Steuervermeidungseffekt" und vom "Steuerstundungseffekt" der Erfolgsbeteiligung (vgl. Schneider, H.J.: a.a.O., S. 281 ff.).

4) Vgl. hierzu den Erlaß des Bundesministers der Finanzen vom 22. 4. 1952, IV-S 2174 - 27/52.

Teil der Finanzierung der Erfolgsbeteiligung trägt.¹⁾

Aus sozialetischer Sicht versucht man, dem Arbeitnehmer durch die Gewährung einer Erfolgsbeteiligung das Empfinden einer "gerechten Entlohnung" zu vermitteln, um so einen Beitrag zur betrieblichen Partnerschaft zu leisten.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht wird mit Hilfe der Erfolgsbeteiligung eine Einkommens- und Vermögensumverteilung angestrebt.²⁾ Allerdings spielt hier die Erfolgsbeteiligung zusammen mit dem Investivlohn-Gedanken im Rahmen der sogenannten "vermögenspolitischen Instrumente" nur eine relativ bescheidene Rolle.³⁾ Aber auch der bisher im Vordergrund stehenden Sparför-

-
- 1) Vgl. Gaugler, E./Kuchinka, H.: a. a. O., S. 22 ff.; Hellinger, A.: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht, a. a. O., S. 34 ff.; Kampschulte, F.: Kapital- und steuerseitige Auswirkungen einer Ertragsbeteiligung der Betriebsangehörigen, in: Der Arbeitgeber (1952), S. 34; Schneider, H. J.: a. a. O., S. 280 ff.
 - 2) Zur Theorie der Einkommens- und Vermögensverteilung vergleiche statt vieler Clark, J. B.: The Distribution of Wealth, New York 1956; Krelle, W.: Verteilungstheorie, Tübingen 1962; Lübbert, J.: Untersuchungen zur Theorie der gesamtwirtschaftlichen Einkommensverteilung, Tübingen 1964; Preiser, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, 3. Aufl., Göttingen 1963; Rose, K.: Theorie der Einkommensverteilung, Wiesbaden o. J.; Schleehauf, U.: Zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1970; Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil I: Theorie des Wirtschaftskreislaufs, 13. Aufl., Tübingen 1967; ders.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil II: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht, 10. Aufl., Tübingen 1965.
Zur dogmengeschichtlichen Entwicklung der Verteilungstheorie vgl. z. B. Liefmann-Keil, E.: Zur Entwicklung der Verteilungstheorie, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik (1951), S. 405 ff.; Paimann, V.: Zur Problematik der gerechten Vermögensverteilung. Untersuchungen zur Geschichte einer Idee in der Philosophie des 19. Jahrhunderts, Diss. Mannheim 1964.
 - 3) Zum Gedanken des Investivlohns vgl. Burgbacher, F.: Produktivkapital für Jeden. Die Pflicht zum Eigentum, Stuttgart 1971; Pohlschröder, K.: Vermögensbildung durch Tarifvertrag und Gesetz, Diss. Berlin 1966.

derung wird lediglich ein geringer verteilungspolitischer Effekt zuerkannt¹⁾, so daß insgesamt gesehen die verteilungspolitischen und damit sozialpolitischen Erwartungen, die in die Maßnahmen zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer gesetzt wurden, in ihrer Wirksamkeit relativ skeptisch angesehen werden.

Dennoch halten die Sozialpartner an Gedanken der Erfolgsbeteiligung wie auch an den anderen vermögenspolitischen Instrumenten - wenn auch in unterschiedlichem Maße - weiterhin fest, da sie in diesen Ansätzen vorerst die einzige Möglichkeit sehen, auf dem Gebiet der Sozialpolitik eine zumindest zwischenzeitliche Beruhigung zu erreichen.

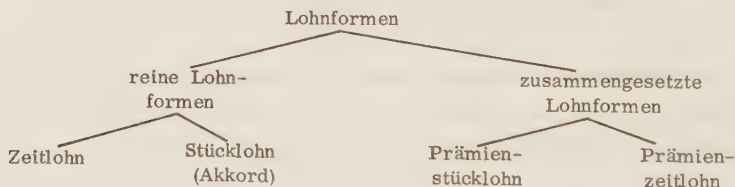
3. Die Erfolgsbeteiligung in der Systematik der Lohnformen

Um die Stellung der Erfolgsbeteiligung in der Systematik der Lohnformen aufzeigen zu können, ist es zunächst erforderlich, auf den Lohnbegriff näher einzugehen.²⁾ Da es in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine einheitliche

-
- 1) Zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Vermögensbildungsplänen vgl. z.B. Bitz, M.: Pläne und Maßnahmen zur Vermögensbildung, Köln 1971; Bohlen, W.: Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Vermögensbildungsplänen, Hannover 1969; Föhl, C.: a.a.O.; Krelle, W./Schunck, J./Siebke, J.: a.a.O.
 - 2) Zum Problem der Entlohnung der Arbeitnehmer vgl. z.B. Autorenkollektiv: Ökonomik der Arbeit, 5. Aufl., Berlin 1968; Baierl, F.: a.a.O.; Baldamus, W.: Der gerechte Lohn. Eine industrie-soziologische Analyse, Berlin 1960; Bandholz, E.: Der Lohn. Betrachtungen zum Problem der Lohnbildung, Berlin 1962; Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962; Dobb, M.: Der Lohn, Frankfurt und Wien 1970; Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 240 ff.; Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a.a.O., S. 283 ff.; Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962; Martens, H.: Grundlagen und Formen der Entlohnung, Berlin 1958; Michl, W.: Entlohnungssysteme und sozialer Konflikt, Berlin 1968; Reisch, K.: a.a.O.; Whyte, W.F. u.a.: Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1958.

Auffassung über den Lohnbegriff gibt, weil die verschiedenen Autoren den Begriff in mehr oder weniger weiter Fassung verwenden, ist auch eine Eingliederung der Erfolgsbeteiligung in die Systematik der Lohnformen nicht unproblematisch.

Folgt man dem relativ engen Lohnbegriff von Kosiol, der unter Lohn "das Entgelt für technische Arbeitsleistungen"¹⁾, unter die er alle objektbezogenen und dispositiven Tätigkeiten des Produktionsfaktors Arbeit subsumiert, versteht, so ist die Erfolgsbeteiligung folgerichtig auch nicht als Lohn anzusehen.²⁾ Diese Anschauung findet ihren Niederschlag in dem Lohnformenschema Kosiols, in dem die Erfolgsbeteiligung konsequenterweise nicht berücksichtigt wird:³⁾



Die Schwäche des Systematisierungsansatzes Kosiols, der als Unterscheidungskriterium die Art der Lohnbemessung (Leistungsmenge oder Leistungszeit)

1) Kosiol, E.: a. a. O., S. 24.

2) Vgl. ebenda, S. 22 ff. und S. 216 ff.

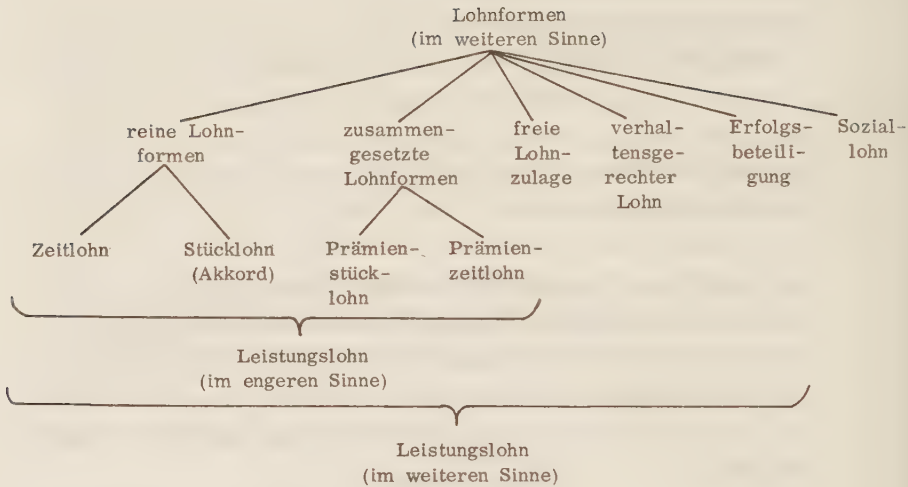
3) Vgl. ebenda, S. 227 ff.; ferner finden wir diese Einteilung z. B. bei Braun, W.: Grenzen traditioneller und Bedingungen moderner Leistungsentlohnung, in: ZfB (1966), S. 209; Kupsch, P. U./Marr, R.: a. a. O., S. 516; Laske, S.: Der technische Fortschritt als Determinante der Lohnpolitik des Industrieunternehmens. Eine entscheidungstheoretische Analyse, Diss. Innsbruck und München 1972, S. 177; Reisch, K.: a. a. O., S. 87 ff.

zugrundelegt, ist darin zu sehen, daß lediglich die Formen des Leistungslohnes Berücksichtigung finden. Da es zudem noch umstritten ist, ob der Zeitlohn als Leistungslohn bezeichnet werden kann¹⁾ und es noch andere Lohnformen - wie z. B. den Soziallohn²⁾ und den verhaltensgerechten Lohn³⁾ - gibt, erscheint es sinnvoll, nach einer Extension des Lohnbegriffs zu suchen, die auch diese Lohnformen enthält und somit eine umfassendere Systematik der Lohnformen als der Ansatz Kosiols erlaubt.

Wir wollen deshalb dem weiter gefaßten Begriff von Reisch folgen, der unter Lohn die Vergütung versteht, "die der Arbeitgeber an den Arbeitnehmer für die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft leistet"⁴⁾. Dieser Lohnbegriff trifft für den Leistungslohn im Sinne Kosiols, den Soziallohn, den verhaltensgerechten Lohn, die freie Lohnzulage und mit Einschränkungen auch für die Erfolgsbeteiligung zu.⁵⁾

Unter Zugrundelegung dieses weiter gefaßten Lohnbegriffes von Reisch können wir nunmehr eine Eingliederung der Erfolgsbeteiligung in die Systematik der Lohnformen vornehmen:

-
- 1) Vgl. z. B. Böhrs, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959, S. 21 f.; Martens, H.: a. a. O., S. 66.
 - 2) Vgl. Kosiol, E.: a. a. O., S. 27; Kupsch, P.U./Marr, R.: a. a. O., S. 519 ff.; Nietzer, H.: Die Kostennatur betrieblicher Sozialleistungen, München 1963, S. 23 ff.; Reisch, K.: a. a. O., S. 155 ff.
 - 3) Vgl. Kupsch, P.U./Marr, R.: a. a. O., S. 519 ff.
 - 4) Reisch, K.: a. a. O., S. 16.
 - 5) Rechnerisch gesehen, kann die Erfolgsbeteiligung nicht als Lohnform angesehen werden, da sie keinen Kostencharakter hat. Die folgenden Ausführungen haben lediglich für den Fall Gültigkeit, wenn Arbeitnehmer und/oder Unternehmen aufgrund einer fehlenden geistigen Grundhaltung die Erfolgsbeteiligung als weitere Lohnkomponente auffassen.



Im Gegensatz zum Lohnformenschema Kosiols, wo nur zwischen den reinen (Zeit- und Stücklohn) und den zusammengesetzten Lohnformen (Prämienstück- und Prämienzeitlohn) unterschieden wird, haben wir in unserem weiter gefaßten Lohnformenschema zusätzlich noch die freie Lohnzulage, den verhaltensgerechten Lohn, den Soziallohn und die Erfolgsbeteiligung erfaßt. Bezeichnet Kosiol die reinen und die zusammengesetzten Lohnformen noch allgemein als Leistungslohn¹⁾, so wollen wir diese Lohnformen als Leistungslohn im engeren Sinne ansehen. Da aber auch die freie Lohnzulage, der verhaltensgerechte Lohn und die Erfolgsbeteiligung zumindest noch einen mittelbaren Zusammenhang mit der Leistung des einzelnen Mitarbeiters bzw. der Belegschaft aufweisen, wollen wir diese Lohnformen zusammen mit dem Leistungslohn im

1) Vgl. Kosiol, E.: a. a. O., S. 27 ff.

engeren Sinne als "Leistungslohn im weiteren Sinne" betrachten.¹⁾ Lediglich der Soziallohn, bei dem keinerlei Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung besteht, fällt dann nicht unter diesen weiter gefaßten Begriff des Leistungslohnes.

Zusammenfassend kann nochmals festgehalten werden, daß unter Zugrundelegung des enger gefaßten Lohnbegriffs von Kosiol die Erfolgsbeteiligung ebenso wie z. B. der Soziallohn als eine Ergänzung der traditionellen Lohnformen aufzufassen ist. Bei dem hier verwendeten weiter gefaßten Lohnbegriff von Reisch ist die Erfolgsbeteiligung hingegen als eine eigenständige Form der Entlohnung zu bezeichnen.

4. Erfolgsbeteiligung und Mitbestimmung: Zum Problem der "Mitbestimmungskumulierung"

Erfolgsbeteiligung, Mitbestimmung und eine zweiseitig orientierte Betriebsverfassung bilden nach Maier die drei wesentlichen Bestandteile der betrieblichen Partnerschaft.²⁾ Aus diesem Zusammenhang ließe sich eine Vielzahl von

-
- 1) Für die Erfolgsbeteiligung kommt Nieschlag zu einem ähnlichen Ergebnis: "Die verschiedenen Formen der Beteiligung sind als Lohnformen im weiteren Sinne zu verstehen" (Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 204). Zur Problematik der begrifflichen Abgrenzung von Leistungslohn und Erfolgsbeteiligung vergleiche auch die ausführlichen Erörterungen bei Eckardstein, D. v. / Schnellinger, F.: a. a. O., S. 173 ff.; Schnellinger, F.: Die Leistungsentlohnung als Mittel zur Beeinflussung der Verkäuferleistung im Einzelhandelsbetrieb, Diss. München 1968, S. 52 ff.
 - 2) Vgl. Maier, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft, Berlin 1969, S. 96 ff. Zum Gedanken der betrieblichen Partnerschaft vgl. z. B. Fischer, G.: Partnerschaft im Betrieb, a. a. O.; ders.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 223 ff.; ders.: Information und Delegation im Partnerschaftsbetrieb, in: o. V.: Die

Abhängigkeiten zwischen der Erfolgsbeteiligung und der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ableiten, auf die wir hier aber nicht näher eingehen wollen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wollen wir uns lediglich einem Berührungspunkt von Erfolgsbeteiligung und Mitbestimmung zuwenden, der aufgrund der gegenwärtigen innen- und sozialpolitischen Diskussion zunehmend an Bedeutung gewinnen könnte. Diese unter dem Begriff "Mitbestimmungskumulierung"¹⁾ bestehende Interdependenz kann sich dann ergeben, wenn Arbeitnehmer über eine Erfolgsbeteiligung zu Anteilseignern der Unternehmung werden und sie somit über die Betriebsversammlung in ihrer Eigenschaft als Belegschaftsangehörige und über die Hauptversammlung in ihrer Eigenschaft als Miteigentümer an der Besetzung des Aufsichtsrats mitentscheiden, was zu einer wesentlichen Verschiebung der ursprünglichen Paritäten führen kann.²⁾

Jacob versteht unter Mitbestimmung die "Mitwirkung der Arbeitnehmer - in der Regel durch gewählte Vertreter - an dem Prozeß der Willensbildung in Unternehmungen und deren Betrieben und damit deren Einflußnahme auf die Entscheidungen in diesen Bereichen und auf die Durchführung dieser Entschei-

Beteiligung von Mitarbeitern, Herne 1973, S. 9 ff.; Frey, G.: Die besondere Problematik der betriebsorganisatorischen Verwirklichung betrieblicher Partnerschaft, Diss. München 1955; Gaugler, E.: Partnerschaftlich gestaltete Erfolgsbeteiligung, in: AGP-Mitteilungen (1970), Nr. 158, S. 1 ff.; Günther, M.: Der Einfluß von Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe, Hilden 1965; Hartmann, R. S.: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln und Opladen 1958; Spindler, G. P.: Praxis der Partnerschaft, Düsseldorf und Wien 1971; Sprenger, H.: Der Gedanke betrieblicher Partnerschaft und Möglichkeiten ihrer Verwirklichung aus katholisch-sozialer Sicht, Diss. Hamburg 1968; Stroszeck, W.: Partnerschaft als betriebswirtschaftliche Realität, in: ZfB (1951), S. 508 ff.

1) Schneider, H. J.: a. a. O., S. 335 ff.

2) Für die folgenden Betrachtungen im Rahmen dieses Abschnitts wollen wir vereinfachend von einem Unternehmen ausgehen, das in den Gültigkeitsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes von 1971 fällt.

dungen".¹⁾ Mitwirkung und Mitbestimmung müssen jedoch streng voneinander unterschieden werden; "Mitwirkung kommt überall dort vor, wo Vorgesetzte wie Unterstellte sich gemeinsam darum bemühen, die Betriebsziele zu erreichen".²⁾ Der informellen Mitwirkung, die "sich nicht aus organisatorisch geregelten Vorgesetzten-, Berater- oder Ausführungsfunktionen der Beteiligten ergibt"³⁾, ist die formelle Mitwirkung gegenüberzustellen, wobei unter der formellen Mitwirkung im engeren Sinne "die auf Wahlen beruhende Beteiligung Untergebener an Leistungsfunktionen, also die Mitbestimmung"⁴⁾ zu verstehen ist. Dieser differenziertere Mitbestimmungsbegriff von Oettle deckt sich dann weitgehend mit dem von Jacob, wenn man in der Definition Jacobs den Begriff Mitwirkung durch den Begriff Beteiligung ersetzt. Im Rahmen unserer folgen-

-
- 1) Jacob, H. (Hrsg.): Mitbestimmung in der Unternehmung, Wiesbaden 1973, S. 1; zum Begriff der Mitbestimmung vgl. z.B. Maier, K.: a.a.O., S. 19 ff. und die dort aufgeführte Literatur; ferner Apel, G.: Mitbestimmung - Grundlagen, Wege, Ziele, München 1969, S. 81 ff.; Däubler, W.: Das Grundrecht auf Mitbestimmung, Frankfurt 1973, S. 7 f.; Hax, K.: Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln und Opladen 1969, S. 108 ff.; Heinen, E.: Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 75; Sonderegger, J.J.: Mitsprache und Mitbestimmung im Industrieunternehmen, Erlenbach-Zürich 1973, S. 25 ff.
 - 2) Oettle, K.: Demokratie und Mitwirkung in den Streitkräften, in: Deutscher Bundeswehrverband e. V. (Hrsg.): "dienen und gestalten", Band 2, Mitarbeit in den Streitkräften, Bonn 1973, S. 77. Fischer nimmt eine weitere Differenzierung vor, indem er nach dem graduellen Unterschied der Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen die Mitbestimmung als Oberbegriff für die Mitsprache, die Mitwirkung und die Mitentscheidung [als Mitbestimmung im engeren Sinne] bezeichnet. Vgl. Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 177 f.; ferner Maier, K.: a.a.O., S. 32 ff.
 - 3) Oettle, K.: Demokratie und Mitwirkung in den Streitkräften, a.a.O., S. 78.
 - 4) Ebenda, S. 78. Diese Differenzierung finden wir auch bei Kirchhoff, G.: Mitbestimmung - Wesen und Grenzen, in: Zeitschrift der Volkshochschulen Bayerns (1973), H. 4, S. 35 ff.

den Ausführungen wollen wir von diesem weit gefaßten Mitbestimmungsbegriff ausgehen.

In der Bundesrepublik Deutschland ist die derzeit noch gültige sogenannte "einfache Mitbestimmung" durch das Betriebsverfassungsgesetz vom 10.11.1971 geregelt.¹⁾ Die Sonderregelungen für Betriebe des Bergbaus und des Montanbereichs, für die das Mitbestimmungsgesetz von 1951 mit seinem Ergänzungsgesetz Gültigkeit hat²⁾, für Betriebe der Seeschifffahrt und Luftfahrt, Tendenzbetriebe und Religionsgemeinschaften sowie für öffentliche Betriebe³⁾, für die ebenfalls Sondergesetze gelten, wollen wir hier nicht näher erörtern.

Die wichtigsten Organe der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1971 mit ihren Funktionen und Rechten können nach Niedenhoff⁴⁾ durch die folgende Abbildung wiedergegeben werden.

-
- 1) Vgl. z.B. Bleistein, F.: Mitbestimmung im Betrieb, Bonn 1972; Fitting, K./Auffarth, F./Kaiser, H.: Das neue Betriebsverfassungsrecht, München 1972; Reuter, D./Streckel, S.: Grundfragen der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung, Frankfurt 1973.
 - 2) Vgl. Boldt, G.: Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle, München und Berlin 1952; Kötter, H.W.: Mitbestimmungsergänzungsgesetz, Berlin 1958.
 - 3) Vgl. Fitting, K./Auffarth, F./Kaiser, H.: a. a. O., S. 172 ff.; Zur Problematik der Mitbestimmung im öffentlichen Dienst vgl. Leisner, W.: Mitbestimmung im öffentlichen Dienst, Bonn 1970; Püttner, G.: Die Mitbestimmung in kommunalen Unternehmen, Frankfurt 1972; Zeller, E.: Kommunale Mitbestimmung, Bonn 1972.
 - 4) Vgl. Niedenhoff, H.: Mitbestimmung und Betriebsverfassungsgesetz, Köln 1972, S. 15 ff.

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1971 wird der Aufsichtsrat zu zwei Dritteln von den Anteilseignern (auf der Hauptversammlung) und zu einem Drittel von der Belegschaft (in der Betriebsversammlung) gewählt. Der Aufsichtsrat beruft, berät und kontrolliert den Vorstand bzw. die Geschäftsführung.

Wird nun die Erfolgsbeteiligung den Arbeitnehmern als Kapitalbeteiligung gewährt, d. h. die Arbeitnehmer werden zu Anteilseignern am arbeitgebenden Unternehmen, indem sie z. B. in Höhe der ihnen zustehenden Erfolgsanteile Aktien des Unternehmens erhalten, so entsteht das Problem der "Mitbestimmungskumulierung". "Die Problematik im vorliegenden Zusammenhang besteht in erster Linie darin, daß die Kumulation zweier wesensverschiedener Mitbestimmungsrechte, die isoliert kaum angreifbar sind, zu einer Majorisierung der bisherigen Kapitalgeber führen könnte";¹⁾ denn die Arbeitnehmer können sowohl in ihrer Eigenschaft als Anteilseigner wie auch als Mitarbeiter ihre Mitbestimmungsrechte ausüben. Die Kumulierung dieser beiden Mitbestimmungsrechte kann aber dazu führen, "daß in bestimmten Fällen schon eine Arbeitnehmereigentümer-Minorität in den Organen der obersten Willensbildung genügen (würde), um das gesamte Unternehmen durch die Arbeitnehmer zu beherrschen"²⁾.

Es ist ohne weiteres ersichtlich, daß im Extremfall aus einer ursprünglichen Imparität zugunsten der Kapitaleigner über das Phänomen der Mitbestimmungskumulierung eine Imparität zugunsten der Arbeitnehmer zustandekommen kann.

Obwohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Reihe von Vorschlägen

1) Schneider, H. J. : a. a. O., S. 336.

2) Fandré, H. : Zum Problem der Streuung des Eigentums an Unternehmen, München und Berlin 1961, S. 34.

zur Lösung dieses Problems gemacht wurde¹⁾, hat diese Diskussion in der Gesetzgebung bislang noch keinen Niederschlag gefunden.

In diesem Zusammenhang kann der Einwand gegen eine Beschränkung der Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten vorgetragen werden, daß sich die Arbeitnehmer, wenn sie zu Anteilseignern wurden, wohl nicht "klassenkämpferisch", sondern im Interesse des Unternehmens ähnlich wie die bisherigen Anteilseigner verhalten werden, wenn es z. B. um Entscheidungen über die Unternehmenspolitik geht. Dies wird im allgemeinen auch nicht bestritten werden können, doch ist es durchaus denkbar, daß durch eine Beeinflussungspolitik der Gewerkschaften oder bei Lohnkonflikten²⁾ die von der Hauptversammlung gewählten Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zusammen mit den von der Betriebsversammlung gewählten Arbeitnehmern eine andere als den bisherigen Mitbestimmern konforme Haltung einnehmen werden.³⁾

Schließlich soll nochmals hervorgehoben werden, daß das Phänomen der Mitbestimmungskumulierung eine prinzipiell mögliche Erscheinung darstellt und von bestehenden Mitbestimmungsregelungen weitgehend unabhängig ist. Die ursprüngliche Struktur des Aufsichtsrats wirkt sich nur auf die Zeitdauer aus, bis zu der die "neue Imparität" entstehen kann. Auch konnten an dieser Stelle nur die Entwicklungstendenzen aufgezeigt werden, die eine Erfolgsbeteiligung

-
- 1) Vgl. Dittmar, R.: Miteigentum - ein praktischer Vorschlag, Königswinter 1957, S. 12; Fandré, H.: a. a. O., S. 49; Rhein, W. v.: Die modernen Bestrebungen zur Förderung der Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand und die Probleme ihrer Verwirklichung, Diss. Nürnberg 1956, S. 101; Steinfels, J.: Betriebswirtschaftliche und sozialpolitische Fragen einer betrieblichen investiven Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Berlin 1966, S. 85; Wehrli, M.: Mitbeteiligung der Arbeitnehmer durch Beteiligungsaktien, Diss. Zürich 1969, S. 35.
 - 2) Vgl. z. B. Himmelmann, G.: Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen, Berlin 1971 und die dort aufgeführte Literatur.
 - 3) Vgl. z. B. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 187 ff.

der Arbeitnehmer im Zusammenhang mit der Mitbestimmung auslösen könnte. Die politischen Aspekte derartiger Entwicklungen wollen wir hier nicht weiter verfolgen, doch könnten diese durchaus Gegenstand einer weiteren Untersuchung sein.¹⁾

II. Zur Struktur von Erfolgsbeteiligungssystemen

1. Betriebswirtschaftlich relevante Problemschichten der Erfolgsbeteiligung

Bei der Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems sieht sich die betriebliche Entgeltpolitik verschiedenen Problemschichten gegenüber. So sind vor allem

- der Anwendungsbereich,
- die Bemessungsgrundlage (Leistungs-, Ertrags-, Gewinngrößen),
- die Gesamtquote (Anteile der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital),
- die Individualquoten (Anteile der einzelnen Arbeitnehmer),
- der Auszahlungsmodus (z. B. bar oder unbar, individuell oder kollektiv)

festzulegen.²⁾ Daneben gibt es noch eine Reihe weiterer Problemschichten, wie etwa die Frage nach dem Kreis der Bezugsberechtigten³⁾, auf die wir hier aber

-
- 1) Auf Gefahren einer verstärkten Beeinflussung der Unternehmen von außen weist Oettle hin. Vgl. Oettle, K.: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: Oettle, K. (Hrsg.): Steuerlast und Unternehmenspolitik, Festschrift für Kuno Barth zum fünfundsiebzigsten Geburtstag, Stuttgart 1971, S. 23 ff.; ders.: Produktionsmitteleigentum und wirtschaftliche Macht, in: Schneider, H.-K./Watrin, C. (Hrsg.): Macht und ökonomisches Gesetz, 2. Halbband, Berlin 1973, S. 1175 ff.
 - 2) Vgl. z. B. Knödler, W.: a. a. O., S. 5 ff.; Rehkugler, H.: a. a. O., S. 56 ff.; Schultz, R.: Betriebswirtschaftliche Aspekte einer Gewinnbeteiligung der Belegschaft, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (1968), S. 300 ff.
 - 3) Vgl. z. B. Goossens, F.: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, a. a. O., S. 41 ff.

nicht näher eingehen wollen.

In diesem Zusammenhang soll darauf hingewiesen werden, daß es sich bei den genannten Problemschichten nicht ausschließlich um Entscheidungen der Unternehmen handeln muß, so daß z. B. die Einführung einer gesetzlichen überbetrieblichen Erfolgsbeteiligung ebenfalls durch eine entsprechende Kombination der dargestellten Problemschichten gestaltet werden kann. Dieser Aspekt wurde bisher in der Mehrzahl der betriebswirtschaftlichen Arbeiten zur Erfolgsbeteiligungsproblematik nicht beachtet.

a) Anwendungsbereich

Die Wahl des Anwendungsbereichs einer Erfolgsbeteiligung hat die Entscheidung darüber zum Inhalt, ob die Arbeitnehmer auf betrieblicher oder auf überbetrieblicher Ebene am Unternehmenserfolg beteiligt werden sollen. Diese Entscheidung hängt zunächst von den gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Denn bei einer freiwilligen Regelung der Erfolgsbeteiligung ist diese nur auf betrieblicher Ebene denkbar. In diesem Fall beteiligt das Unternehmen die Belegschaft aus freiem Entschluß am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg.¹⁾ Die Einführung einer freiwilligen betrieblichen Erfolgsbeteiligung kann aufgrund von Verträgen der Arbeitnehmer mit dem arbeitgebenden Unternehmen oder durch

1) Zum Begriff des Unternehmenserfolgs vgl. Flohr, H.: Zur Ermittlung des Unternehmenserfolgs, in: Karrenberg, F./Albert, H. (Hrsg.): Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 389 ff.; ders.: Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Göttingen 1964, S. 7 ff.; Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, Sonderdruck der KGSt (1972), S. 5 f.; Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung. Grundlagen, Stuttgart 1969, S. 115 ff.; Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 140 f.

Tarifvertrag erfolgen.¹⁾

Freiwillige betriebliche Erfolgsbeteiligungen sind nach Föhl - wenn man von einer Verfügungsbeschränkung für die ausgegebenen Anteile ausgeht - kreislauftheoretisch einwandfrei, da Beschäftigung, Preisniveau und wirtschaftliches Wachstum ebenso wie die Verbrauchsausgaben und der Lebensstandard der Arbeitnehmer unverändert bleiben.²⁾ Diese Aussage gilt jedoch nur unter der fragwürdigen Annahme, daß eine Überwälzung des Gegenwerts der ausgeschütteten Erfolgsanteile über die Preise auf die Verbraucher und letztlich damit auf die Arbeitnehmer verhindert werden kann.³⁾

Die Hauptkritik gegen eine freiwillige betriebliche Erfolgsbeteiligung richtet sich gegen den Umstand, daß lediglich diejenigen Arbeitnehmer eine im Sinne einer angemessenen Vermögensbildung ausreichende Beteiligung erhalten, "die das Glück haben, in Unternehmen mit relativ hohen Gewinnen beschäftigt zu sein"⁴⁾.

-
- 1) Vgl. hierzu z. B. Ballerstedt, E.: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell, München 1971; Biffar, O.: Gemeinsam arbeiten, gemeinsam besitzen, den Erfolg teilen. Die Biffar-Mitarbeiterbeteiligung, Edenkoben 1970; Dobroschke, E.: Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen, Hilden 1971; Faltlhauser, K.: Miteigentum. Das Pieroth-Modell in der Praxis, Düsseldorf und Wien 1971; Jungblut, M.: Nicht vom Lohn allein. Elf Modelle für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung, Hamburg 1973; Maier, K.: Hettlage KG, München, Teil I, in: AGP-Mitteilungen (1971), Nr. 168, S. 3 ff.; ders.: Hettlage KG, München, Teil II, in: AGP-Mitteilungen (1971), Nr. 169, S. 3 ff.; ders.: Analyse des Ahrensburger Modells in der Firma Joh. Friedrich Behrens, Ahrensburg 1970.
 - 2) Vgl. Föhl, C.: Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung, a. a. O., S. 130.
 - 3) Vgl. ebenda, S. 137; ders.: Die Überwälzbarkeit gewinnbezogener Belastungen, in: Greiß, F./Herder-Dorneich, P./Eber, W. (Hrsg.): Der Mensch im sozio-ökonomischen Prozeß, Festschrift für Wilfried Schreiber zum 65. Geburtstag, Berlin 1969, S. 133 ff.
 - 4) Föhl, C.: Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung, a. a. O., S. 131.

In Kapitalgesellschaften könnte eine Anlage der Erfolgsanteile im Unternehmen zu einer Verbesserung der Liquidität führen, da nach § 19/1 KStG die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer in ihrer Eigenschaft als ausgeschüttete Gewinne nur bis zu 15 %, die von der Unternehmung einbehaltenen Gewinne aber bis zu 51 % mit der Körperschaftsteuer belastet werden.¹⁾ Obwohl die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer zum versteuernden Einkommen hinzugerechnet und damit auch mit der Einkommensteuer belastet werden, so daß es zu einer Zweifach-Be-steuerung kommt, ergibt sich im allgemeinen insgesamt eine Steuerersparnis, so daß über eine Erweiterung der Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmung eine zusätzliche Verbesserung der Ertragslage induziert werden kann.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht wird eine freiwillige betriebliche Erfolgsbeteiligung aufgrund der von Zufälligkeiten abhängigen und einseitigen Begünstigung bestimmter Gruppe von Unternehmen und Arbeitnehmern kein wirkungsvoller Beitrag zu einer "gerechteren" Verteilung des Produktivvermögens zugunsten der Arbeitnehmer sein, da im günstigsten Fall von einer betrieblichen Erfolgsbeteiligung nur ein Drittel aller Arbeitnehmer erfaßt werden könnte.²⁾ Gegen eine betriebliche Erfolgsbeteiligung wird weiterhin eingewendet, daß das bei Anlage der Erfolgsanteile im arbeitgebenden Unternehmen entstehende betriebliche Miteigentum³⁾ zusätzlich zu einer Einschränkung der Mobilität der Arbeitnehmer führen könne und daß damit eine Risikohäufung verbunden sei, "die

-
- 1) Zur Besteuerung der Erfolgsbeteiligungsanteile vgl. Gaugler, E./Kuchinka, H.: Mitarbeiterbeteiligung und Steuerrecht, a. a. O., S. 15 ff.
 - 2) Vgl. Loesch, A. v.: Zur Problematik des Miteigentums, Berlin 1961, S. 43.
 - 3) Zur Problematik des betrieblichen Miteigentums vgl. z. B. Apel, C./Isen, R.: Miteigentum - Probleme und Lösungen, München 1970; Bulach, K.: Probleme des Miteigentums aus betrieblicher Sicht, Diss. München 1959; Huppert, W.: Betriebliches Miteigentum der Arbeitnehmer, a. a. O.; Spiegelhalter, F.: "Miteigentum" und "Gewinnbeteiligung", a. a. O.; Ulbrich, H.: Das Miteigentum der Arbeitnehmer, Baden-Baden usw. 1957.

sich durch den gleichzeitigen Verlust des Arbeitsplatzes und des Vermögens ergibt"¹⁾.

Auch bei einer gesetzlichen betrieblichen Erfolgsbeteiligung bleiben die für die freiwillige betriebliche Erfolgsbeteiligung genannten Schwächen bestehen; denn es werden ebenfalls nur wieder Arbeitnehmer in den Genuß einer Beteiligung kommen, die in Unternehmen tätig sind, die Gewinne erwirtschaften. Auch treffen die anderen Argumente, die gegen eine freiwillige betriebliche Erfolgsbeteiligung vorgetragen wurden, hier voll zu.

Bei einer gesetzlichen überbetrieblichen Erfolgsbeteiligung²⁾ werden die für die freiwillige und die gesetzliche betriebliche Erfolgsbeteiligung genannten Schwächen weitgehend vermieden. In diesem Fall werden die Unternehmen verpflichtet, einen festgelegten Teil ihres erwirtschafteten Erfolgs in einer bestimmten Form an eine zentrale Stelle, den sogenannten "Fonds", abzuführen, der die Fondsanteile nach bestimmten Richtlinien an die von dieser Beteiligungsform erfaßten Arbeitnehmer verteilt. Allerdings kann mit einer Erfolgsbeteiligung aufgrund der aus technischen und organisatorischen Gründen notwendigen Beschränkung auf Unternehmen ab einer bestimmten Größe nur ein Teil aller Arbeitnehmer erfaßt werden, da die nicht von einem Gesetz erfaßten Unternehmen nicht unbedingt freiwillig eine Erfolgsbeteiligung einführen werden.³⁾ Um eine bessere verteilungstheoretische Effizienz zu erreichen, müßte der Gesetzgeber dem von einer solchen Regelung u. U. nicht erfaßten Teil der Arbeitnehmer mit weiteren Maßnahmen zur Vermögensbildung, wie z. B. einer großzügigeren Sparförderung, entgegenkommen. Bei

1) Fischbach, R.: Die Problematik einer Umgestaltung der Vermögensverteilung und der Vermögensstruktur zugunsten der Unselbständigen, Diss. München 1968, S. 70.

2) Vgl. hierzu statt vieler Föhl, C.: Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung, a. a. O.; Krelle, W./Schunck, J./Siebke, J.: a. a. O.

3) Vgl. Krelle, W./Schunck, J./Siebke, J.: a. a. O., S. 209 ff.

einer gesetzlichen überbetrieblichen Erfolgsbeteiligung ist eine Überwälzung der Gegenwerte der Erfolgsanteile über die Preise auf die Arbeitnehmer ebenfalls nicht auszuschließen.¹⁾

Das Kernproblem einer gesetzlichen überbetrieblichen Erfolgsbeteiligung ist der Fonds; denn langfristig besteht, vom Fonds her gesehen, die Tendenz zu einer Kapitalmehrheit des Fonds an den die Erfolgsanteile abführenden Unternehmen.²⁾ Aus diesem Grund haben Krelle/Schunck/Siebke eine Obergrenze, den Grenzwert der Beteiligungsquote³⁾, vorgeschlagen. Dieser wird in Prozent des Eigenkapitals des Unternehmens ausgedrückt und schwankt je nach Rechtsform, Quote der Leistung in Kapitalanteilen und dem Beteiligungssatz am Bruttogewinn zwischen 7,7 % und 81 %. Trotz dieser Obergrenze bleibt eine starke Einflußnahme des Fonds auf die Geschäftspolitik des Unternehmens möglich. Zudem führt die Ansammlung des im Fonds kollektiv verwalteten Vermögens zu einer politischen und wirtschaftlichen Machtkonzentration, die nur schwer kontrollierbar erscheint. Das den Fonds verwaltende Organ wird sich immer im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen befinden, und die Gefahr, daß Vertreter bestimmter Interessengruppen die Vormachtstellung im Fonds erlangen, ist ständig gegeben. Eine einseitige Führung des Fonds könnte aber zu einer Gefährdung des Wirtschaftskreislaufs führen. Ob derartige mögliche Entwicklungstendenzen durch die Bildung mehrerer dezentraler Fonds verhindert werden könnten, erscheint zumindest fraglich, da die Verantwortlichen für die einzelnen dezentralen Fonds wiederum Vertreter der oben angedeuteten Interessengruppen sind und somit versuchen werden, deren Interessen auch im Fonds als Ganzem durchzusetzen.

-
- 1) Vgl. Föhl, C.: Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung, a. a. O., S. 137.
 - 2) Vgl. z. B. Barth, K.: Vermögensbeteiligungsabgabe - Enteignung der Unternehmen auf Raten?, Düsseldorf 1971, S. 132 ff.
 - 3) Vgl. Krelle, W./Schunck, J./Siebke, J.: a. a. O., S. 171 ff.

Eine freiwillige überbetriebliche Erfolgsbeteiligung ist zwar prinzipiell möglich, doch wird sie aufgrund der zu vermutenden mangelnden Bereitschaft der Mehrzahl der in Frage kommenden Unternehmen kaum praktikierbar sein.

Wir wollen abschließend nochmals festhalten, daß eine Erfolgsbeteiligung sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene möglich ist, wobei eine betriebliche Erfolgsbeteiligung auf gesetzlicher oder auf freiwilliger, eine überbetriebliche Erfolgsbeteiligung in der Regel nur auf gesetzlicher Grundlage denkbar sein wird.

b) Bemessungsgrundlage

Eine weitere wichtige Grundsatzentscheidung, die bei allen Erfolgsbeteiligungssystemen zu treffen sein wird, ist die Wahl der Bemessungsgrundlage.¹⁾

Die Bemessungsgrundlage bzw. Beteiligungsbasis soll angeben, anhand welcher betrieblicher Erfolgsgröße der auf die beteiligten Produktionsfaktoren (vor allem Arbeit und Kapital) entfallende Anteil ermittelt werden soll. Von der Wahl der Bemessungsgrundlage hängt somit direkt die Höhe der Beteiligung ab, woraus sich die besondere Bedeutung der Bemessungsgrundlage für die Erfolgsbeteiligung erklärt.²⁾ Die Bedeutung der Bemessungsgrundlage für die Erfolgsbeteiligung ist auch darin zu sehen, daß sie als häufigstes Unterscheidungskriterium für deren Unterformen, die Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung, die wir hier als Anwendungsformen bezeichnen wollen, verwendet wird.

1) Zum Begriff der Bemessungsgrundlage vgl. z.B. Knödler, W.: a. a. O., S. 5 ff.; Kupsch, P.U./Marr, R.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 523 ff.; Lehmann, M.R.: Die Beteiligung der Belegschaft am Betriebsergebnis, in: BFuP (1957), S. 503 ff.; Siebke, J.: Gewinnbeteiligung, in: Management-Enzyklopädie, Band 3, München 1970, S. 228; Schultz, R.: a. a. O., S. 300 ff.

2) Vgl. Knödler, W.: a. a. O., S. 7 f.

In Anlehnung an Goossens¹⁾, der eine noch differenziertere Untergliederung der Anwendungsformen vornimmt, wollen wir auf mögliche Bemessungsgrundlagen und die daraus sich ergebenden Anwendungsformen der Erfolgsbeteiligung eingehen.

(1) Bei der Leistungsbeteiligung ist Bemessungsgrundlage die erzielte "Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters, einer Arbeitsgruppe oder eines Betriebsteiles"²⁾. Aufgrund einer mengen- oder wertmäßigen Leistungsvorgabe durch die betriebliche Planung erfolgt nach einem Vergleich mit der tatsächlichen Leistung die meist kurzfristige Berechnung und "Auszahlung" der Erfolgsanteile³⁾, wobei die Bedingungen auf dem Absatzmarkt und die Ertragslage des Unternehmens unberücksichtigt bleiben.⁴⁾ Maßgrößen der Leistung sind vor allem die erzielte Produktion, die Kostenersparnis oder die Produktivität. Dementsprechend wird die Leistungsbeteiligung in die Produktions-, die Kostenersparnis- und die Produktivitätsbeteiligung untergliedert.⁵⁾

Im Falle der Produktionsbeteiligung wird eine quantitative "Normalleistung" für einen bestimmten Zeitabschnitt vorgegeben. Übersteigt die Quantität die Normalleistung, so wird ein bestimmter Geldbetrag für jede zusätzliche Produktionseinheit ausgeschüttet. Die Vorteile der Produktionsbeteiligung sind die einfache Berechnung der Erfolgsanteile und der Leistungsanreiz, der sich aus dem unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Mehrleistung und dem

1) Vgl. Goossens, F.: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, a. a. O., S. 20 ff.; ders.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 411 ff.

2) Fischer, G.: Partnerschaft im Betrieb, a. a. O., S. 99.

3) Vgl. ebenda, S. 99 ff.

4) Vgl. Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 469 ff.

5) Eckardstein und Schnellinger rechnen die Leistungsbeteiligung aufgrund ihrer nahen Verwandtschaft zum Leistungslohn nicht mehr zur Erfolgsbeteiligung. Vgl. Eckardstein, D.v./Schnellinger, F.: a. a. O., S. 178 ff.; Schnellinger, F.: Leistungslohn im Handel, a. a. O., S. 51 ff.

erhöhten Erfolgsanteil ergibt. Nachteilig kann sich eine erhöhte Produktion in überproportionalen Kostensteigerungen, z. B. durch höhere Ausschußquoten, auswirken.

Die Kostenersparnisbeteiligung zielt auf eine Kostensenkung je Leistungseinheit ab. Dabei werden Normalmengen oder Standardwerte für den Verbrauch pro erzeugter Leistungseinheit vorgegeben und ein bestimmter Prozentsatz der Ersparnis als Beteiligung ausgeschüttet. Die Kostenersparnisbeteiligung erzieht zum "Kostendenken" im Betrieb.

Das Verhältnis zwischen der Leistungsmenge und den eingesetzten Kostenfaktoren dient als Bemessungsgrundlage der Produktivitätsbeteiligung. Erreichen die Mitarbeiter eine Erhöhung der Produktivität und damit eine Vergrößerung der Meßzahl, so wird über die Betriebsabrechnung ein bestimmter Erfolgsanteil an die Belegschaft ausgeschüttet.

(2) Die Ertragsbeteiligung legt als Bemessungsgrundlage unter Einbeziehung der marktlichen Verhältnisse den Ertrag aus der betrieblichen Leistung zugrunde. Je nach der Extension des Begriffs "Ertrag" unterscheidet man die Nettoertrags-, die Wertschöpfungs-, die Rothertrags- und die Umsatzbeteiligung.

Bei der Nettoertragsbeteiligung geht man von der Differenz zwischen dem Rothertrag und dem Aufwand aus. Der Nettoertrag kann als absolute Vorgabegröße bestimmt werden oder eine Meßzahl aus dem Verhältnis des Rothertrags zum Aufwand bilden. Ergibt sich in der folgenden Abrechnungsperiode ein höherer Nettoertrag oder eine größere Meßzahl, so wird die Belegschaft an diesem Mehrertrag beteiligt.¹⁾

1) Vgl. hierzu als Beispiel den "Ergebnislohn" der Duisburger Kupferhütte. Kuß, E.: Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft, Denkschrift der Duisburger Kupferhütte, Duisburg 1950.

Die Bemessungsgrundlage der Wertschöpfungsbeteiligung ist der Saldo der betrieblichen Wertschöpfung, die hier als "der Unterschied zwischen dem betrieblichen Verkaufsumsatz und dem Aufwand für die betriebliche Leistung in der gleichen Periode verstanden"¹⁾ wird. Ein vorher festzulegender Anteil der positiven Veränderung des Saldos der Wertschöpfung gegenüber der Vorperiode wird an die Belegschaft verteilt.²⁾

Für die Rothertragsbeteiligung wird als Bemessungsgrundlage eine bestimmte Höhe des Verkaufsumsatzes aus der betrieblichen Leistung - also ohne die außerordentlichen Erträge - als Vorgabewert betrachtet. Wird in der nächsten Periode ein höherer Wert erreicht, so wird die Belegschaft wiederum an diesem Überschuß beteiligt. Der einfachen Feststellung der Bemessungsgrundlage steht der Nachteil gegenüber, daß ein gestiegener Rothertrag nicht immer gleichbedeutend mit einem höheren Gewinn des Unternehmens oder einer "besseren" Leistung der Belegschaft sein muß.³⁾

Bemessungsgrundlage der Umsatzbeteiligung ist der Verkaufsumsatz des ganzen Unternehmens (Firmenumsatz). Wird ein festgelegter Umsatz überschritten, so erfolgt eine Beteiligung der Belegschaft an diesem Mehrumsatz. Nimmt man z. B. den steuerlichen Umsatz als Bemessungsgrundlage, so ist auch für die Mitarbeiter eine überschaubare Ausgangsgröße gegeben.

(3) Hatten die Arbeitnehmer bei der Leistungs- und bei der Ertragsbeteiligung ihre Erfolgsanteile unabhängig vom Gewinn und Verlust des Unterneh-

1) Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 476.

2) Vgl. hierzu als Beispiel den "Rucker-Plan". Rucker, A.W.: Steigende Produktivität - Steigende Leistung - Steigender Lohn (Grundlagen und Technik des Rucker-Plans), Düsseldorf o. J. (1954).

3) Vgl. hierzu als Beispiel den "Schueller-Plan". Schueller, E.: Der proportionelle Lohn, in: MuA (1952), S. 161 ff. Auf das hier nur angedeutete Zurechnungsproblem werden wir im Rahmen unserer Ausführungen über die Gesamtquote noch ausführlich eingehen.

mens erhalten, so wird bei der Gewinnbeteiligung vorausgesetzt, daß auch tatsächlich ein Gewinn realisiert wurde. Goossens¹⁾ unterscheidet hier zwischen der Ausschüttungs-, der Unternehmungs- und der Substanzgewinnbeteiligung.

Der an die Kapitaleigentümer ausgeschüttete Gewinn wird bei der Ausschüttungsgewinnbeteiligung als Bemessungsgrundlage herangezogen. Bei Aktiengesellschaften ist die Dividendensatz- und die Dividendensummen-Beteiligung möglich. Bei der Dividendensatz-Beteiligung erhalten die Arbeitnehmer "soviel Prozent ihres Lohneinkommens als Beteiligung, wie die Gesellschaft an die Eigentümer ausschüttet."²⁾ Im Falle der Dividendensummen-Beteiligung wird unabhängig von der Lohn- und Gehaltssumme ein festgelegter Teilbetrag der Dividendensumme als Erfolgsbeteiligung an die Arbeitnehmer verteilt. Der Erfolgsanteil hängt allein vom Aktienkapital und der Höhe der Dividende ab.

Die Unternehmungsgewinnbeteiligung legt als Bemessungsgrundlage den in der Handels- oder Steuerbilanz ausgewiesenen Gewinn vor Abzug der Gewinnsteuern zugrunde.

Bei der Substanzgewinnbeteiligung werden die Arbeitnehmer durch Beteiligung an der Veränderung des Substanzwertes der Unternehmung den Kapitaleigentümern gleichgestellt.

Generell läßt sich zur Gewinnbeteiligung sagen, daß dem Vorteil der relativ einfachen Berechnung der Erfolgsanteile der Nachteil ihrer großen Abhängigkeit von der Gewinnpolitik des Unternehmens gegenübersteht.³⁾

1) Vgl. Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 480 ff.

2) Ebenda, S. 480.

3) Zur Problematik der Ermittlung des Bilanzgewinns vgl. z. B. Baetge, J.: Möglichkeiten der Objektivierung des Jahreserfolgs, Düsseldorf 1970; Bischofberger, W.: Die Beeinflussung der Rechenschaftslegung durch die

Zu Beginn dieses Abschnitts hatten wir festgestellt, daß von der Wahl der Bemessungsgrundlage die Höhe der Erfolgsbeteiligung direkt abhängig ist. Wir konnten aber auch aufzeigen, daß bei der Ertrags- und besonders bei der Gewinnbeteiligung der Zusammenhang zwischen der Mehrleistung des einzelnen Arbeitnehmers und der Höhe der Erfolgsbeteiligung kaum mehr erkennbar ist und von anderen, von den Arbeitnehmern nicht beeinflussbaren Größen überlagert wird. Deshalb wird von der Ertrags- und von der Gewinnbeteiligung im Gegensatz zur Leistungsbeteiligung "kaum ein beachtenswerter Beitrag zur Erreichung der leistungsorientierten Ziele der Personalpolitik zu erwarten sein. Für die Verfolgung sozialer und - bis zu einem gewissen Grad - gesellschaftspolitischer Zielsetzungen hingegen erscheint die Erfolgsbeteiligung (in den Formen der Ertrags- und Gewinnbeteiligung) vielen ein durchaus geeignetes Mittel."¹⁾

Interessengruppen der Aktiengesellschaft, Diss. München 1971; Brunner, D.: Die Rücklagenpolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1967; Bühler, O./Scherpf, P.: Bilanz und Steuer, 7. Aufl., München 1971; Chmelik, G.: Die Gewinnpolitik der Aktiengesellschaft, Diss. München 1972; Harder, U.: Bilanzpolitik. Wesen und Methoden der taktischen Beeinflussung von handels- und steuerrechtlichen Jahresabschlüssen, Wiesbaden 1962; Heinen, E.: Handelsbilanzen, 6. Aufl., Wiesbaden 1972; Möhring, P./Schwartz, G.: a. a. O.; Wöhe, G.: Bilanzierung und Bilanzpolitik, München 1971.

- 1) Eckardstein, D. v./Schnellinger, F.: a. a. O., S. 181. Zu möglichen Zielen der Personalpolitik vgl. z. B. Eckardstein, D. v./Schnellinger, F.: a. a. O., S. 12 ff.; Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 227 ff.; Hasenack, W.: Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen? in: ZfB (1961), S. 577 ff.; Kolbinger, J.: Das betriebliche Personalwesen, 2 Bände, Stuttgart 1961/62; Marx, A.: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963; Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band III: Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit, Wiesbaden 1971; Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, a. a. O., S. 198 ff.; Potthoff, E.: Betriebliches Personalwesen, Berlin und New York 1974; Staudacher, F.: Die Informationspolitik. Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, Diss. München 1967.

c) Gesamtquote

Die Festlegung der Gesamtquote hat die Verteilung der vereinbarten Erfolgsgröße auf die am Produktionsprozeß beteiligten Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital zum Gegenstand.¹⁾ Damit haben wir eines der zentralen Probleme der Betriebswirtschaftslehre, das "Zurechnungsproblem", angesprochen.

Die Zurechnungstheorien der Volkswirtschaftslehre²⁾ versuchten, diese Aufgabe, d. h. "die Bestimmung des Anteils, der den verschiedenen Produktionsfaktoren aus ihrer gemeinsamen Mitwirkung an der Produktion vom Ertrag zuzurechnen sei"³⁾, zu lösen. Mit Hilfe der Grenzproduktivitätstheorie wurde die Verteilung aus den technischen Produktionsbedingungen erklärt, und die Produktionsfaktoren sollten entsprechend ihrem Grenzprodukt⁴⁾ entlohnt werden. Aufgrund der mangelnden Realitätsnähe ihrer Prämissen wird der Ansatz der Grenzproduktivitätstheorie in der Literatur allerdings nicht als Lösung des betriebswirtschaftlichen Zurechnungsproblems angesehen.⁵⁾

Auch die Verteilungstheorien der Klassiker, die ihren Abschluß in der Theo-

-
- 1) Rehkugler spricht vom "Verteilungsgegenstand". Vgl. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 9 ff.
 - 2) Vgl. z. B. Stigler, G. J.: Production and Distribution Theories, 9. Aufl., New York 1959; Zarnowitz, V.: Die Theorie der Einkommensverteilung. Entwicklung und heutiger Stand, Tübingen 1951. Vgl. ferner die auf S. 20, in Fußnote 2) genannte Literatur.
 - 3) Preiser, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, a. a. O., S. 268.
 - 4) Preiser spricht hier von der "relativen Seltenheit der Produktionsfaktoren": Ebenda, S. 301.
 - 5) Vgl. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 30 ff. und die dort angeführte Literatur. Zum Erkenntniswert und zu den Grenzen der Grenzproduktivitätstheorie vgl. auch Preiser, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, a. a. O., S. 265 ff.

rie des Profits von Karl Marx¹⁾ fanden, sowie die Klassenmonopoltheorie²⁾ als auch die neueren verteilungstheoretischen Ansätze³⁾ konnten das Zurechnungsproblem nicht befriedigend lösen.

Die traditionellen betriebswirtschaftlichen Ansätze zur Lösung des Zurechnungsproblems gehen von Heinrich Nicklisch aus.⁴⁾ Ausgangspunkt seiner Betrachtungen ist, daß eine Erfolgsbeteiligung zumindest als notwendige Ergänzung des Arbeitslohnes anzusehen ist, weil eben Schwierigkeiten bestünden, "den vollen Wert der Leistung und den Grad der Fähigkeit des Betriebes, für sie Lohn zu zahlen, schon am Leistungstage hinreichend zu erkennen. Es wird deshalb nach Abschluß der Jahresrechnung aus dem Gewinn, je nach dessen Höhe, ein zusätzlicher Betrag bezahlt."⁵⁾ Sinn der "Ertragsverteilungsrechnung" von Nicklisch ist es, "jedem Beteiligten als Wert seiner Leistung das gutzuschreiben, was als Wirkung auf sie zurückgeführt werden kann"⁶⁾. Mit Hilfe der Ertragsverteilungsrechnung bzw. der "Gemeinschaftsrech-

-
- 1) Vgl. Marx, K.: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 1: Der Produktionsprozeß des Kapitals, 3. Aufl., Berlin 1953; ders.: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 3: Der Gesamtprozeß der kapitalistischen Produktion, 3. Aufl., Berlin 1953; Preiser, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, a. a. O., S. 297 ff.; Zinn, K. G.: Arbeitswerttheorie. Zum heutigen Verständnis der positiven Wirtschaftstheorie von Karl Marx, Herne und Berlin 1972.
 - 2) Vgl. z. B. Oppenheimer, F.: Wert und Kapitalprofit, 3. Aufl., Jena 1926. Preiser spricht hier auch von "Quasimonopoltheorie": vgl. Preiser, E.: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, a. a. O., S. 299.
 - 3) Vgl. z. B. Preiser, E.: Distribution (I), Theorie, in: HdSW, Band 2, Stuttgart usw. 1959, S. 627 ff.
 - 4) Vgl. Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O.; ders.: Neue deutsche Wirtschaftsführung, Stuttgart 1933; ders.: Betriebswirtschaft, in: HdB, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 923 ff.; ders.: Ertrag, in: HdB, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1605 ff.; ders.: Ertragsverteilungsprozeß, in: HdB, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1611 ff.
 - 5) Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 280.
 - 6) Ebenda, S. 46 f.

nung"¹⁾ zeigt Nicklisch lediglich ein Rechenverfahren zur Ermittlung des Verteilungsgegenstandes; denn seine Behauptung: "Eine stimmende Wirtschaft ist der Beweis, daß das Zurechnungsproblem gelöst ist. Der Weg besteht also darin, durch die Bestimmung der Ertragsanteile dieses Stimmen herbeizuführen"²⁾, ist eben kein "Beweis", weil die Zurechnung nur indirekt erfolgt und sich aus dieser Aussage somit kein praktikabler Verteilungsschlüssel ableiten läßt.³⁾

Beachtenswert ist der Versuch von Knödler,⁴⁾ mittels Hilfwerten die Zurechnungsfrage bei der Erfolgsbeteiligung zu lösen. Sein mehr praktisch-orientierter Ansatz ermöglicht jedoch ebenfalls nicht eine verursachungsgerechte Aufteilung der Erfolgsanteile auf die beteiligten Produktionsfaktoren.⁵⁾

Der Ansatz eines sozialwissenschaftlichen Verteilungsmodells von Rehkugler⁶⁾ zeigt auf der Grundlage der modernen Organisationstheorie⁷⁾ Verteilungsvor-

-
- 1) Den Begriff "Gemeinschaftsrechnung" leitet Nicklisch aus der "Betriebsgemeinschaft als der Verkörperung der Arbeit" ab. Die Betriebsgemeinschaft besteht nach Nicklisch aus dem Personal der Betriebe und den Unternehmern. "Die Gemeinschaftsrechnung übernimmt den Betriebsertrag und die Erträge aus anderen Quellen und führt sie den Mitgliedern der Betriebsgemeinschaft zu" (Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 700). Hierzu werden vom Gewinn der Unternehmerlohn, Zinsen für das Unternehmerkapital sowie Rückstellungen zur Sicherung des Bestandes der Unternehmung in Abzug gebracht. Von diesem Gewinnrest werden dann die Gewinnanteile der Mitglieder der Gemeinschaft abgezogen. Genauere Aussagen über die Verteilung macht Nicklisch jedoch nicht. Vgl. hierzu Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 294 - 321 und S. 700 - 702.
 - 2) Nicklisch, H.: Neue Wirtschaftsführung, a. a. O., S. 41 f. (im Original gesperrt).
 - 3) Vgl. z. B. Albach, H.: Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, a. a. O., S. 451; Rehkugler, H.: a. a. O., S. 57.
 - 4) Vgl. Knödler, W.: a. a. O.
 - 5) Vgl. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 57.
 - 6) Vgl. ebenda, S. 68 ff.
 - 7) Die Organisationstheorie versteht die Unternehmung als "ein zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet" (Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 49). Zur Organi-

stellungen und mögliche Verteilungsprozesse einzelner Interessengruppen in der Organisation "Betriebswirtschaft". Aus seiner auf der Basis der deskriptiven Entscheidungstheorie¹⁾ beruhenden Konzeption lassen sich aber keine Gestaltungsempfehlungen im Sinne einer "Verteilungsvorschrift" zur Lösung des Zurechnungsproblems abgeben.

Die theoretische Unlösbarkeit des Zurechnungsproblems²⁾ hat dazu geführt, daß man sich in der betrieblichen Praxis bei der Feststellung der Gesamtquote zumeist einfacher Verteilungsschlüssel bedient.³⁾ So werden die Mitarbeiter häufig nach dem Schlüssel "Lohnsumme zu Eigenkapitalzinsen" am Unternehmenserfolg beteiligt. Dieser sogenannte "natürliche Verteilungsschlüssel"⁴⁾ wird wegen seiner relativ einfachen Zurechnung und Überschaubarkeit

sationstheorie vgl. insbes. Albach, H.: Zur Theorie der Unternehmungsorganisation, in: ZfHf (1959), S. 238 ff.; Kirsch, W./Meffert, H.: Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, a. a. O. und die dort aufgeführte Literatur.

- 1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen im Teil C.
- 2) Vgl. hierzu z.B. Gaugler, E.: Die Zurechnungsproblematik bei der Erfolgsbeteiligung, in: ZfBf (1966), S. 786 ff.; Henzler, R.: Gewinnbeteiligung, in: HdB, Band 2, 3. Aufl., Stuttgart 1958, Sp. 2342; Karsten, D./Riehm, O./Stalp, H.: Das unlösbare Zurechnungsproblem, in: ZfB (1958), S. 628 ff.; Kolbinger, J.: Gewinnbeteiligung und Zurechnungsfrage, in: ZfB (1961), S. 666 ff.; Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 160 ff.; Schultz, R.: a. a. O., S. 305 ff.
- 3) Vgl. hierzu die auf S. 34 in Fußnote 1) angeführten Beispiele aus der Praxis.
- 4) Schneider, H.J.: a. a. O., S. 94 ff. Der Schlüssel "Lohn- und Gehaltssumme zu Eigenkapitalzinsen" wird auch von Siebke als Kompromißlösung vorgeschlagen: "Will man von den produktiven Beiträgen der Produktionsfaktoren ausgehen, muß der Lohn- und Gehaltssumme als Vergütung des Faktors Kapital gegenübergestellt werden" (Siebke, J.: Gewinnbeteiligung, a. a. O., S. 229). Föhl bezeichnet diesen Vorschlag als "natürliche Lösung" (Föhl, C.: Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflussbarkeit ihrer Verteilung, a. a. O., S. 24). Vgl. hierzu auch Lehmann, M.R.: Zur Problematik der Ausgangsgrößenwahl bei der Gewinnbeteiligung der Belegschaft, in: ZfB (1951), S. 321 f.

für die Beteiligten bei einer Vielzahl von Erfolgsbeteiligungssystemen als Kompromißlösung zugrunde gelegt.¹⁾

d) Individualquote

Nachdem bei der Ermittlung der Gesamtquote festgestellt wurde, welcher Anteil der zu verteilenden Erfolgsgröße auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital entfällt, das heißt in welchem Verhältnis der Verteilungsgegenstand zwischen diesen beiden Produktionsfaktoren aufgeteilt wird, wird bei der Festlegung der Individualquote das "Verteilungsniveau" innerhalb der Produktionsfaktoren bestimmt. Für den Produktionsfaktor Kapital bietet sich z.B. eine Orientierung anhand der Einlagen der Kapitalgeber²⁾ an, so daß wir diesen Aspekt nicht weiter verfolgen wollen.

Beim Produktionsfaktor Arbeit fehlt eine ähnliche Maßgröße. Hier kommt wiederum das schon im vorigen Abschnitt behandelte Zurechnungsproblem zum Tragen; denn eine rational fundierte Schlüsselgröße, wie der an die Belegschaft entfallende Erfolgsanteil "gerecht" aufzuteilen sei, gibt es nicht.³⁾

Denkbar wäre auch eine Verwendung des Erfolgsanteils der Belegschaft zugunsten der gesamten Belegschaft für soziale Zwecke, z.B. für den Bau und die Erhaltung von Sportplätzen oder auch für Pensions- und Unterstützungs-

1) Vgl. Schneider, H.J.: a. a. O., S. 94 ff.

2) Zum Begriff "Kapitalgeber" vgl. z.B. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 104 ff.

3) Vgl. z.B. Schultz, R.: a. a. O., S. 309 ff. Zum Problem der Lohngerechtigkeit vgl. z.B. Börner, D.: Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 220 ff.; Ottel, F.: Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB (1961), S. 705 ff.; Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 160.

kassen. Einer derartigen Kollektivbeteiligung¹⁾ steht als Alternative die Individualbeteiligung gegenüber, bei der man sich in der Praxis aufgrund fehlender objektiver Schlüsselgrößen Ersatzkriterien bedient, die häufig noch miteinander kombiniert werden, um nicht bestimmte Mitarbeitergruppen zu bevorzugen. Entsprechend solcher Ersatzkriterien könnte die Bemessung der Individualquoten z. B. gleichmäßig nach Köpfen, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Familienstand oder Arbeitsentgelt erfolgen.²⁾

e) Ausschüttungsformen

Als letzte relevante Problemschicht bei der Wahl einer Erfolgsbeteiligung wollen wir die Ausschüttungsform behandeln.³⁾ Sie ist deshalb von Bedeutung, weil von ihr ein Großteil der in die Erfolgsbeteiligung gesetzten Motive abhängt.

Grundsätzlich ist die "Ausschüttung" der Individualquoten bar oder unbar möglich. Einer Barausschüttung widerspricht eine Reihe einzel- als auch gesamtwirtschaftlicher Motive; denn bei einer Barausschüttung ginge dem Unternehmen zum Beispiel der Finanzierungseffekt einer investiven Erfolgsbeteiligung verloren und, gesamtwirtschaftlich gesehen, könnte eine konsumtive Verwendung der Erfolgsanteile zu verteilungspolitischen Nachteilen führen. Deshalb ist in der Regel auch bei einer unbaren "Ausschüttung" der Erfolgsanteile - etwa durch die Ausgabe von Aktien - eine Beschränkung der Verfügungsmacht

1) Zur Unterscheidung zwischen Individual- und Kollektivbeteiligung vgl. z. B. Schultz, R.: a. a. O., S. 309 f.

2) Vgl. z. B. Goossens, F.: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, a. a. O., S. 54 ff.; ders.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 435 ff.; Schultz, R.: a. a. O., S. 309 ff.

3) Vgl. Goossens, F.: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, a. a. O., S. 62 ff.; ders.: Personalleiter-Handbuch, a. a. O., S. 439 ff.; Schultz, R.: a. a. O., S. 311 ff. und die dort aufgeführte Literatur.

vorgesehen, wobei die Arbeitnehmer ihre Erfolgsanteile - hier die erhaltenen Aktien - z.B. erst nach Ablauf einer Sperrfrist weiterveräußern dürfen.

2. Probleme der Kombination der Problemschichten zu Erfolgsbeteiligungssystemen

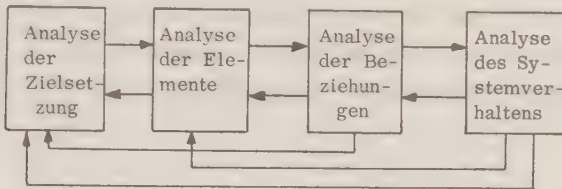
Im vorhergehenden Abschnitt haben wir die betriebswirtschaftlich relevanten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung im Rahmen einer isolierenden Betrachtungsweise untersucht. Für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems ist es aber auch erforderlich, daß der Entscheidende nicht nur die einzelnen Problemschichten, sondern auch die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen kennt. Erst auf dieser Grundlage ist es möglich, Aussagen über eine zieladäquate Gestaltung bzw. Struktur eines Erfolgsbeteiligungssystems zu machen.

Zu diesem Zweck wollen wir die Grundgedanken der Systemanalyse¹⁾ und der

1) Zur Systemanalyse vgl. z.B. Barish, N.N.: Systems Analysis for Business Administration, New York 1961; Haberstroh, C.J.: Organizations Design and Systems Analysis, in: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1171 ff.; Hoag, M.W.: An Introduction to Systems Analysis, Veröffentlichungen der RAND-Corporation, Nr. RM-1678, 1956; Kirsch, W./Bamberger, I./Gabele, E./Klein, H.K.: Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973, S. 427 ff.; McMillan, C./Gonzalez, R.F.: Systems Analysis. A Computer Approach to Design Models, Homewood/Ill. 1965; Nolle, F.: Systemanalyse - Auslegung von Datenverarbeitungssystemen für komplexe Anwendungen, in: IBM-Nachrichten (1967), Nr. 183, S. 523 ff.; Optner, S.L.: Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving, Englewood Cliffs 1965; Steinbuch, K.: Systemanalyse, Versuch einer Abgrenzung, Methoden und Beispiele, in: IBM-Nachrichten (1967), Nr. 182, S. 446 ff.; Young, S.: Management: A Systems Analysis, Glenview 1965.

Systemtheorie¹⁾ heranziehen.

Die Systemanalyse erfolgt im allgemeinen in vier Grundstufen, die durch unser nachfolgendes Schaubild dargestellt werden können:²⁾



Die Analyse der Zielsetzung von Erfolgsbeteiligungen haben wir in Punkt A/I/2. und die Analyse der Elemente - das heißt der betriebswirtschaftlich relevanten Problemschichten - in Punkt A/II/1. dieser Arbeit vorgenommen. Die Analyse möglicher Beziehungen zwischen den aufgeführten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung wird Gegenstand dieses und des nächsten Abschnitts sein. Darauf aufbauend, werden wir das Systemverhalten im zweiten und dritten Hauptteil untersuchen. Dort werden wir auf Zusammenhänge zwischen den Subsystemen "Erfolgsbeteiligung" und "Zielsystem" ausfüh-

1) Zur Systemtheorie vgl. z. B. Ashby, W.R.: An Introduction to Cybernetics, London 1961; Beer, S.: Cybernetics and Management, London 1959; Bertalanffy, L. v.: General Systems Theory, New York 1968; Easton, D.: A Systems Analysis of Political Life, New York usw. 1965; Mesarović, M. D. (Hrsg.): Views on General Systems Theory, New York usw. 1964; Naschold, F.: Systemsteuerung, 2. Aufl., Stuttgart usw. 1971; Seiler, J. A.: Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood 1967; Wiener, N.: Cybernetics, New York 1948.

2) Die Darstellung der "Stufen der Systemanalyse" erfolgt in Anlehnung an Wegner, G.: Systemanalyse, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 193. "Innerhalb dieser vier Schritte wird durch eine sukzessive Analyse die fortschreitende Determinierung des zu gestaltenden Systems angestrebt. Es handelt sich hierbei um eine reduktive Vorgehensweise ..., bei der die vier Stufen der Systemanalyse unter Umständen mehrfach zu durchlaufen sind" (ebenda, S. 193).

lich eingehen. Für eine solche Analyse erscheint uns die Konzipierung eines Erfolgsbeteiligungssystems "auf der Grundlage der in den vorangegangenen Stufen ermittelten Elemente und Beziehungen"¹⁾ besonders geeignet.

Ähnlich vorgehend wie die Systemtheorie, wollen wir zudem versuchen, "für eine bestimmte oder mehrere der gebildeten Systemgruppen ... empirisch bestätigte Regelmäßigkeiten (Gesetze, nomologische Aussagen oder Hypothesen) mit möglichst großem Informationsgehalt zu erforschen"²⁾.

a) Zum Begriff "Erfolgsbeteiligungssystem"

Voraussetzung unserer weiteren Erörterungen ist eine für die gewählte Aufgabenstellung adäquate Definition des Begriffs "Erfolgsbeteiligungssystem".

Ulrich versteht allgemein "unter einem System ... eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können"³⁾. Dieser Systembegriff hat sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend durchgesetzt.⁴⁾ So gesehen, wollen wir

1) Wegner, G.: a. a. O., S. 195.

2) Kosiol, E. Szypperski, N. Chmielewicz, K.: Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 56. Eine ähnliche Vorgehensweise finden wir bei Oertle. Er nennt als Arbeitsschritte die Eigenschafts-, die Beziehungs- und die Größenanalyse. Vgl. Oertle, K.: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, a. a. O., S. 26 ff.

3) Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1966, S. 105.

4) Zum Systembegriff in der Betriebswirtschaftslehre vgl. z. B. Adam, A., Helten, E., Scholl, F.: Kybernetische Modelle und Methoden, Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Köln und Opladen 1970, S. 115 ff.; Bertalanffy, L. v.: General Systems Theory, a. a. O., S. 19 und S. 54 f.

ein "Erfolgsbeteiligungssystem" als eine geordnete Gesamtheit ihrer betriebswirtschaftlich relevanten Problemschichten (z. B. Anwendungsbereich, Bemessungsgrundlage, Gesamtquote, Individualquote, Ausschüttungsformen) bezeichnen, wobei zwischen diesen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.

b) Zur Problematik der Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen

In diesem Abschnitt wollen wir auf Probleme eingehen, die bei der Zusammenfassung der diskutierten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung zu einem System im Sinne der obigen Definition auftreten können. Auf dieser Grundlage ist es uns dann möglich, die im folgenden Abschnitt dargestellten Lösungsansätze einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

Zunächst werden wir allgemeine Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung behandeln und danach die beiden wichtigsten Problemkreise der Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen, das Problem der nicht zu berücksichtigenden Faktoren und das Gestaltungsproblem, untersuchen.

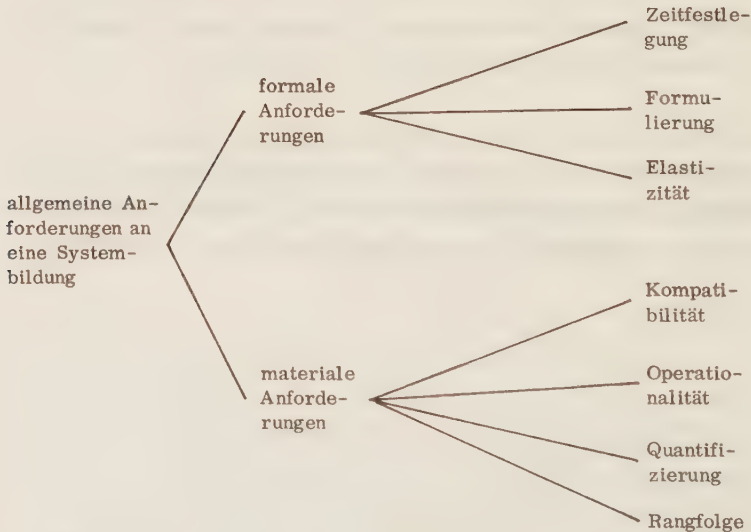
Bleicher, K.: Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO (1970), S. 3; Churchman, C.W./Ackoff, R.L./Arnoff, E.L.: Operations Research. Eine Einführung in die Unternehmensforschung, 3. Aufl., Wien und München 1966, S. 16; Flechtner, H.-J.: Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1956, S. 10 ff.; Wieser, W.: Organisationen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt 1959, S. 12.

Eine kritische Analyse des Systembegriffs finden wir bei Brunnberg, J./Kiehne, R.: Systeme - Eine Begriffsanalyse, in: ZfB (1969), S. 605 ff.

(1) Allgemeine Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung

In Anlehnung an Schmidt-Sudhoff¹⁾ können wir die allgemeinen Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung in formale und materiale einteilen. Zu den formalen Anforderungen rechnen wir die Zeitfestlegung, die Formulierung und die Elastizität, zu den materialen Anforderungen die Kompatibilität, die Operationalität, die Quantifizierung und die Rangfolge.

Dieser Zusammenhang soll durch das nachfolgende Schaubild verdeutlicht werden:²⁾



1) Vgl. Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Ziel-system, a. a. O., S. 111 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 112.

Bei den formalen Anforderungen soll die Zeitfestlegung zum Ausdruck bringen, daß das System zeitbezogen sein muß. Die Forderung nach Zeitbezug kann sich auf einen Zeitpunkt oder auf einen Zeitraum, z.B. das Geschäftsjahr, beziehen. Die Forderung nach präziser und eindeutiger Formulierung besagt, daß das System nicht nur oberflächlich konturiert werden darf. Um der Forderung nach Elastizität¹⁾ gerecht zu werden, muß das System in der Lage sein, Veränderungen ganz oder teilweise Rechnung zu tragen. Wir sprechen dann von totaler oder von partieller Elastizität.

Bei den materialen Anforderungen besagt die Forderung nach Kompatibilität, daß das System widerspruchsfrei sein muß. Die Forderung nach Operationalität²⁾ verlangt ein überschaubares System, in dem die einzelnen Elemente des Systems - hier die relevanten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung - hinsichtlich deren Ausgestaltung überprüfbar sein müssen. Der Forderung nach Quantifizierung ist Genüge getan, wenn die Ausprägungen der einzelnen Elemente des Systems hinreichend bestimmbar sind. Eine eindeutige Rangfolge der Systemelemente ist dann gegeben, wenn jedem Element ein bestimmter Stellenwert im System zuzuordnen ist.

Wir können nunmehr einen Katalog von Anforderungen nennen, die erfüllt sein müßten, wollte man ein logisch einwandfreies Erfolgsbeteiligungssystem gestalten. Das System müßte:

1. zeitbezogen,
2. eindeutig formuliert,

1) Elastizität soll hier im Sinne von "Anpassungsfähigkeit" an veränderte Situationen verstanden werden. Zum Begriff der Elastizität vgl. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Stabilität durch Elastizität, Berlin 1968; Heinen, E.: Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen, Köln und Opladen 1957; Pack, L.: Die Elastizität der Kosten. Grundlagen einer entscheidungsorientierten Kostentheorie, Wiesbaden 1966; Riebel, P.: Die Elastizität des Betriebes. Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung, Köln - Opladen 1954.

2) Zum Begriff der Operationalität vgl. z.B. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 115 ff.

3. elastisch,
4. widerspruchsfrei,
5. operational und
6. quantifizierbar sein, und es müßte
7. eine bestimmte Rangfolge der relevanten Problemschichten im System bestehen.

Aus diesem Katalog von Anforderungen und aus den Erkenntnissen unserer Ausführungen zu den betriebswirtschaftlich relevanten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung können wir die beiden wichtigsten Problemkreise der Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen, das Problem der nicht zu berücksichtigenden Faktoren und das Gestaltungsproblem, unmittelbar ableiten.

(2) Das Problem der nicht zu berücksichtigenden Faktoren

Bei diesem Problemkreis handelt es sich um die Frage, welche weiteren Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung es noch außer den von uns fünf genannten gibt und warum wir jene hier nicht berücksichtigt haben.

Dies läßt sich zum Teil schon aus den genannten Anforderungen selbst erklären; denn einerseits soll das System vollständig, andererseits aber auch überschaubar sein. Wollte man alle möglichen Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung in den Systematisierungsansatz aufnehmen - so z. B. die Frage, ob bei einer unbaren "Ausschüttung" der Erfolgsbeteiligung die Erfolgsanteile den Mitarbeitern als Gutschrift auf einem befristeten Sparkonto, durch Verkauf von Firmenaktien oder durch Gewährung eines Darlehens an das arbeitgebende Unternehmen "ausbezahlt" werden - , so wäre das System zwar vollständig, es würde aber den Kriterien der klaren Formulierung, der Operationalität und der Quantifizierung kaum mehr entsprechen können. Deshalb erscheint schon aus Gründen, die sich aus den Anforderungen selbst ergeben, eine begrenzte Erfassung der Systemelemente und ihrer möglichen Ausprägungen angebracht.

Weiterhin sind in dem komplexen Gebilde "Erfolgsbeteiligung" Problemschichten enthalten, die nur schwer oder überhaupt nicht faßbar sind, da sie laufenden Änderungen unterliegen. Wir können hier z. B. an politische Entscheidungen oder an unvorhersehbare Ereignisse denken, die bei der Formulierung eines Erfolgsbeteiligungssystems keine Berücksichtigung finden können.¹⁾

(3) Das Problem der Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen

Das Gestaltungsproblem wird selbst wiederum von zwei Teilaspekten wesentlich bestimmt: Zum einen handelt es sich um das Problem der Typenvielfalt, zum anderen um das Dimensionsproblem.

Das Problem der Typenvielfalt resultiert aus dem kaum mehr überschaubaren Möglichkeitsfeld, das sich schon bei der Kombination der von uns behandelten relevanten Problemschichten mit deren verschiedenen Eigenschaften ergeben kann. Nimmt man z. B. an, daß bei der Formulierung eines Erfolgsbeteiligungssystems lediglich fünf Problemschichten mit jeweils fünf möglichen Eigenschaften zur Auswahl stünden, so erhielte man $5^5 = 3.125$ Kombinationsmöglichkeiten, wobei jede dieser Kombinationsmöglichkeiten eine ganz bestimmte Struktur einer Erfolgsbeteiligung abbildet. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem schlecht strukturierten Problem, da die Alternativenzahl mit zunehmender Komplexität des Systems gegen Unendlich strebt und dem System somit zumindest eines der Kennzeichen wohl strukturierter Probleme, nämlich eine endliche Zahl von Alternativen, fehlt.²⁾

1) Zu möglichen Einflüssen staatspolitischer Entscheidungen auf die Unternehmenswirtschaft vgl. z. B. Oettle, K.: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, a. a. O., S. 23 ff.

2) Zu schlecht strukturierten und wohl strukturierten Problemen vgl. z. B. Heinen, E.: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb,

Von gleicher Bedeutung ist das Dimensionsproblem. Es ergibt sich daraus, daß die Merkmalsausprägungen der verschiedenen Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung teils dimensionslose Größen sind, wie z. B. beim Anwendungsbereich die Unterscheidung zwischen einer betrieblichen und einer überbetrieblichen Erfolgsbeteiligung, oder daß sie unterschiedliche Dimensionen aufweisen. Letzteres wäre z. B. beim Vergleich der Bemessungsgrundlage Gewinn und der Individualquote der Fall: Hier werden bei der Gewinnbeteiligung mit der Dimension "DM" und der Verteilung der Erfolgsanteile auf die Belegschaft nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit mit der Dimension "Jahre" zwei nicht miteinander vergleichbare wohl aber kombinierbare Maßzahlen gegenübergestellt.

Auf Möglichkeiten einer aussagefähigen Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen wollen wir im folgenden Abschnitt eingehen.

3. Lösungsansätze zur Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen

Die Lösungsansätze zur Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen wollen wir in einfache Zuordnungsmodelle und Matrix-Darstellungen einteilen; schließlich wollen wir einen eigenen Modellansatz in Form eines Polaritätsprofils vorlegen.

a) Einfache Zuordnungsmodelle

Als einfache Zuordnungsmodelle werden hier solche Systematisierungsansätze bezeichnet, bei denen die Systemformulierung von einem Merkmal ausgeht und die Systembeschreibung nach dessen Merkmalsausprägungen erfolgt.

3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 60 ff.; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, a. a. O., S. 145 ff.

Das bekannteste einfache Zuordnungsmodell ist die Systematisierung der Erfolgsbeteiligung nach deren Bemessungsgrundlage in die Leistungs-, die Ertrags- und die Gewinnbeteiligung. Diese Systematik der Erfolgsbeteiligung wird bei fast allen betriebswirtschaftlichen Autoren zugrunde gelegt, die sich mit diesem Problemkreis befaßt haben.¹⁾

In ähnlicher Weise lassen sich aus den anderen von uns behandelten betriebswirtschaftlich relevanten Problemschichten der Erfolgsbeteiligung weitere einfache Zuordnungen ableiten.

So können wir nach dem Anwendungsbereich zwischen einer betrieblichen und einer überbetrieblichen Erfolgsbeteiligung und nach der gesetzlichen Grundlage zwischen einer freiwilligen und einer gesetzlichen Erfolgsbeteiligung unterscheiden. Auch die Einteilung in Individual- oder Kollektivbeteiligung kann als ein derartiges einfaches Zuordnungsmodell angesehen werden.

Der Aussagegehalt dieser Systematisierungsansätze ist aufgrund der Orientierung an nur einem Gliederungskriterium relativ gering. Solche "Modelle" sind in erster Linie geeignet, die Struktur der Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung und weniger die Beziehungen zwischen diesen aufzuzeigen.

Durch eine Erweiterung der einfachen Zuordnungsmodelle derart, daß mehrere solcher Systematisierungsansätze miteinander kombiniert werden, ist es möglich, diese Beziehungen teilweise zum Ausdruck zu bringen.

Aber auch erweiterte einfache Zuordnungsmodelle sind mit zunehmender Zahl der herangezogenen Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung von so großer

1) Vgl. z. B. die auf S. 17 in Fußnote 1) angeführte Literatur. Insbesondere geht diese Systematik auf Guido Fischer und seine Schüler, hier vor allem Goossens, zurück.

Komplexität, daß sowohl die formalen als auch die materialen Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung nicht mehr voll erfüllt sind. Denn schon die im nachfolgenden Schaubild angedeutete Struktur - die zudem aus Gründen der Übersichtlichkeit nur unvollständig wiedergegeben werden konnte - läßt erkennen, daß z. B. die Kriterien der präzisen und eindeutigen Formulierung sowie der Operationalität hier u. U. nicht mehr zutreffen. Ein Zuordnungsmodell, das sämtliche relevanten Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung in ihrer gesamten Struktur entsprechend den von uns genannten Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung abzubilden imstande ist, erscheint uns auf der Grundlage dieses Ansatzes nicht möglich. Solche Systematisierungsansätze müßten einerseits eine komplexere Struktur aufweisen, andererseits aber auch übersichtlicher als die einfachen Zuordnungsmodelle sein.

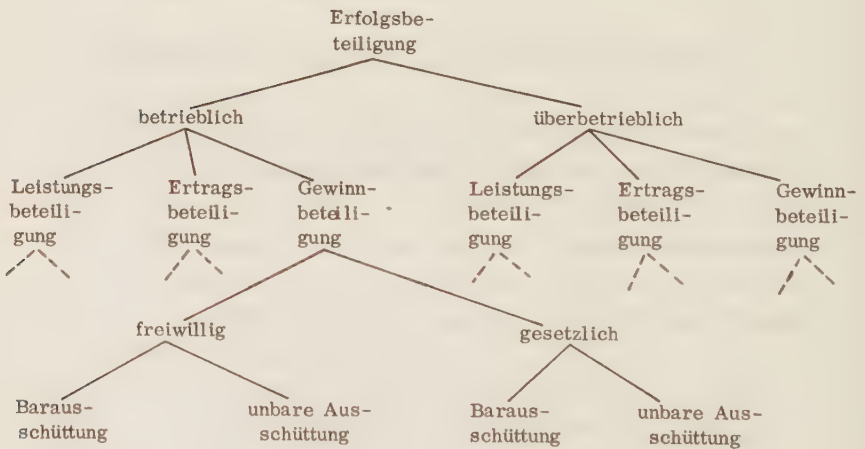


Schaubild 3: Beispiel eines erweiterten einfachen Zuordnungsmodells von Erfolgsbeteiligungssystemen

b) Matrix-Darstellungen

Die einfachste Matrix-Darstellung ist die in Form einer "Vierfelder-Tafel".¹⁾ Bei dieser aus der Statistik übernommenen Darstellungsmethode werden zwei Merkmale mit jeweils zwei Ausprägungen in einer Matrix einander gegenübergestellt, wobei die Felder die möglichen Kombinationen zum Ausdruck bringen. So können wir z. B. die Kombinationsmöglichkeiten einer Gewinnbeteiligung nach den Problemschichten Anwendungsbereich (betrieblich, überbetrieblich) und Ausschüttungsform (bar, unbar) in einer Vierfelder-Matrix abbilden:

Gewinnbeteiligung	Anwendungsbereich	
	betrieblich	überbetrieblich
bar		
unbar		

Eine Erweiterung der Vierfelder-Matrix erhält man, wenn Problemschichten mit mehr als zwei Ausprägungen kombiniert werden. Als Beispiel hierfür können wir eine Matrix für eine Erfolgsbeteiligung mit deren Anwendungsbereichen und deren Bemessungsgrundlagen (Leistung, Ertrag, Gewinn) bilden.

Diese Grundstruktur liegt auch dem Systematisierungsansatz von Fandré²⁾ zugrunde. Er zählt die "Diskussionsbestandteile"³⁾ - die wir hier als betriebs-

-
- 1) Zum Begriff "Vierfelder-Tafel" vgl. z. B. Anderson, O.: Probleme der statistischen Methodenlehre in den Sozialwissenschaften, 5. Aufl., Würzburg 1965, S. 158; Haseloff, O.W./Hoffmann, H.-J.: Kleines Lehrbuch für Statistik, 3. Aufl., Berlin 1968, S. 92 und S. 115 ff.
 - 2) Vgl. Fandré, H.: Zum Problem der Streuung des Eigentums an Unternehmungen, a. a. O., S. 132 ff.
 - 3) Ebenda, S. 132.

wirtschaftlich relevante Problemschichten einer Erfolgsbeteiligung bezeichnet haben - in einer Zusammenstellung auf und verknüpft deren mögliche Ausprägungen zu einem Beziehungsnetz, aus dem die Vielzahl der möglichen Kombinationen ersichtlich wird. Ein bestimmtes Erfolgsbeteiligungssystem wird dann durch die Verbindung der Merkmalsausprägungen der "Diskussionsbestandteile" optisch zum Ausdruck gebracht. Der Systematisierungsansatz Fandr s endet in einer Tabelle, die aus vier Matrizen besteht und 256 Kombinationsmöglichkeiten enthält.¹⁾

Fandré baut seinen Systematisierungsansatz zwar folgerichtig auf der Matrix-Darstellung auf, doch ist auch sein Modell noch von einigen Schwächen gekennzeichnet. So ist es z. B. nicht möglich, die Verteilung der Gesamtquote in das Schema einzufügen, so daß es den von uns genannten Anforderungen an eine aussagefähige Systembildung nicht mehr genügt.

Wir wollen uns deshalb darum bemühen, einen Lösungsansatz vorzulegen, der die Vorteile der einfachen Zuordnungsmodelle und der Matrix-Darstellungsweise in sich vereint, der andererseits aber deren Schwächen durch eine geeignete Modellkonstruktion beseitigt. Diesen Vorschlag zur Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen haben wir auf der Grundlage eines Polaritätsprofils aufgebaut.

c) Die Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen mit Hilfe eines Polaritätsprofils

Dieser Modellansatz könnte auch als "komplexere Darstellung" bezeichnet werden, da er über den Matrix-Ansatz hinausgeht und - bedingt durch die Modellstruktur - beliebig zu einem differenzierteren Modell erweitert werden kann.

1) Vgl. Fandré, H.: Zum Problem der Streuung des Eigentums an Unternehmen, a. a. O., S. 135 f.

Die Struktur des Grundmodells soll durch das Schaubild 4 wiedergegeben werden:¹⁾

Zeile	Problemschicht (Merkmal)	Merkmalsausprägung									
1.	Anwendungsbereich	1. betrieblich					2. überbetrieblich				
2.	Bemessungsgrundlage	1. Leistung			2. Ertrag			3. Gewinn			
3.	Gesamtquote (Arbeit : Kapital)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100 %
4.	Individualquote (hier nur Arbeit)	1. sozial			2. nach Köpfen			3. nach dem Lohn			
5.	Ausschüttungsformen	1. bar					2. unbar				

Schaubild 4: Grundmodell zur Formulierung eines Erfolgsbeteiligungssystems mit Hilfe eines Polaritätsprofils

Dieser Systematisierungsansatz enthält in den Zeilen 1, 2, 4 und 5 klassifikatorische, in der Zeile 3 quantitative Merkmale.²⁾ Durch einen Zahlenvektor, der aus jeder Zeile unseres Schaubilds in der Reihenfolge von oben nach unten gebildet wird, können wir alle aus diesen Problemschichten ableitbaren Erfolgsbeteiligungssysteme in einfacher Weise zum Ausdruck bringen.

So liegt z. B. beim Zahlenvektor (1; 3; 50; 3; 2) eine betriebliche (Zeile 1, Nr. 1) Gewinnbeteiligung (2, 3) vor, bei der die Gesamtquote zu gleichen Teilen zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital aufgeteilt (3, 50) und die Individualquote auf die Belegschaft entsprechend der Lohnsumme (4, 3) bar (5, 1) ausgeschüttet wird.

1) In Anlehnung an Chmielewicz, K.: Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, in: ZfB (1971), S. 604 ff.

2) Zur Unterscheidung zwischen klassifikatorischen und quantitativen Merkmalen vgl. unsere Ausführungen im Teil B/III/2. a) und b).

Durch Berücksichtigung weiterer Problemschichten und Merkmalsausprägungen ist eine Verfeinerung des Systematisierungsansatzes möglich, ohne daß das Modell unübersichtlich wird. Da dieser Lösungsansatz zur Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen sowohl den von uns genannten formalen als auch materialen Anforderungen entspricht, erscheint uns auf dieser Grundlage eine aussagefähige Systemformulierung möglich.

Damit haben wir die grundlegende Aufbereitung des von uns gewählten Untersuchungsgegenstandes "Erfolgsbeteiligung" abgeschlossen und können uns nunmehr den Zusammenhängen zwischen den beiden Subsystemen "Erfolgsbeteiligung" und "Zielsystem" zuwenden.

B. ZIELABHÄNGIGE ANSPRÜCHE AN DIE GESTALTUNG VON ERFOLGS- BETEILIGUNGSSYSTEMEN - EIN ANALYTISCHER ANSATZ AUF DER GRUNDLAGE DER MITTEL-ZWECK-BETRACHTUNG

In diesem zweiten Teil wollen wir in einem analytischen Ansatz aus den Elementen des Zielsystems kaufmännischer Unternehmungen zieladäquate Empfehlungen für die Wahl eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems herausarbeiten.

Dieser analytische Ansatz soll auf der Grundlage der Mittel-Zweck-Betrachtung der präskriptiven Entscheidungstheorie¹⁾ erfolgen, die von Kirsch als "Typ I der Mittel-Zweck-Betrachtung"²⁾ bezeichnet wird:

"Gegeben ist eine Menge von n sich gegenseitig ausschließenden Handlungsalternativen sowie eine Menge von m Zielen, die das Entscheidungssubjekt in einer konkreten Situation anstrebt. Die Ziele fungieren als Kriterien, an Hand deren die Konsequenzen der Alternativen hinsichtlich der Erreichung der einzelnen Ziele zu prognostizieren sind. Gegeben ist weiterhin eine 'Nutzenfunktion' des Entscheidungssubjekts, die eine (schwache) Ordnung aller möglichen m -Tupel der Zielerreichungsgrade wiedergibt. Sie gibt an, welche Konstellationen von Zielerreichungsgraden jeweils anderen vorgezogen oder gleichgesetzt werden. Es ist die Alternative mit dem höchsten Nutzen zu wählen.

Setzt man die Alternativen mit den Mitteln des Entscheidungssubjektes gleich und interpretiert man die Ziele bzw. den Nutzen der m -Tupel der Zielerreichungsgrade als den angestrebten Zweckerfolg, so kann die Mittel-Zweck-Betrachtung des Rationalprinzips wie folgt formuliert werden: 'Wähle jenes Mittel (Alternative), welche den höchsten Zweckerfolg (Zielerreichung bzw. Nutzen) erwarten läßt!'. Diese Aussage stellt eine Mittel-Zweck-Relation zwischen Handlungsalternativen und den angestrebten Zielen her."³⁾

-
- 1) Auf die präskriptive Entscheidungstheorie werden wir ausführlich im dritten Teil der Arbeit eingehen.
 - 2) Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität, Wiesbaden 1968, S. 48.
 - 3) Ebenda, S. 48.

I. Zum Begriff des Zielsystems

Wenn wir den allgemeinen Systembegriff Ulrichs¹⁾ wieder aufgreifen, so können wir ein Zielsystem als eine geordnete Gesamtheit von Zielen bezeichnen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. Um zu einer präziseren Definition zu gelangen, müssen wir zuvor noch den Zielbegriff selbst näher erörtern.

"Allgemein gibt ein Ziel einen zukünftigen Zustand (der Unternehmung) wieder, der als erstrebenswert angesehen wird."²⁾ Heinen nimmt eine weitere Abgrenzung des allgemeinen Zielbegriffs vor, indem er Ziele als generelle Imperative beschreibt:

"Problematisch wird der Zielbegriff dann, wenn der Versuch unternommen wird, ihn von ähnlichen Begriffen der Sozialwissenschaften wie 'Motiv', 'soziale Norm', 'Zweck', 'Aufgabe' und so weiter abzugrenzen. Die meisten Versuche in dieser Richtung sind insofern unbefriedigend, als sie die Funktion des Zielbegriffs im Rahmen der Entscheidungslogik vernachlässigen.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, daß die Entscheidungslogik eine Logik der Imperative ist. Im Rahmen eines entscheidungslogischen Kalküls werden singuläre Imperative, die bestimmte Handlungen vorschreiben, abgeleitet. Die Prämissen dieser Ableitung sind einerseits indikativische Aussagen über die zur Verfügung stehenden Alternativen, die Umwelt und die zur Prognose der Konsequenzen relevanten empirischen Gesetzmäßigkeiten. Andererseits beinhalten die Prämissen Imperative genereller Art. Es erscheint zweckmäßig, unter dem Zielbegriff alle imperativischen Prämissen entscheidungslogischer Kalküle zusammenzufassen. Ziele sind somit generelle Imperative, die neben anderen Prämissen die menschlichen Entscheidungen determinieren."³⁾

1) Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, a. a. O., S. 105 ff.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 45.

3) Heinen, E.: Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung. Einführung in den Problemkreis der Untersuchung, in: Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität, Wiesbaden 1968, S. 10.

Das Zielsystem können wir dann als eine geordnete Menge dieser Imperative auffassen¹⁾ bzw. "als eine hierarchische Struktur, in der von oben nach unten allgemeine Wertvorstellungen sukzessive in konkretere, schließlich operationale Ziele und Teilziele aufgegliedert werden"²⁾. Diese Begriffe des Ziels und des Zielsystems wollen wir dem weiteren Gang unserer Untersuchung zugrunde legen.³⁾

II. Aus den Dimensionen der Unternehmungsziele resultierende Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen

Nach Heinen⁴⁾ können Ziele durch deren "Dimensionen" Inhalt, angestrebtes Ausmaß und zeitliche Reichweite begrifflich näher bestimmt werden. Wir werden deshalb zunächst aufzeigen, inwieweit sich aus den Dimensionen der Unternehmungsziele auf der Grundlage einer Mittel-Zweck-Beziehung in analytischer Betrachtungsweise Empfehlungen für die Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung ableiten lassen.

-
- 1) Vgl. Heinen, E.: Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung. a. a. O., S. 10 f.
 - 2) Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives, soziales System, a. a. O., S. 194.
 - 3) Zu den Begriffen Ziel und Zielsystem vgl. ferner z. B. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964; ders.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968; Oettle, K.: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: ZfbF (1966), S. 241 ff.; Schmidt-Sudhoff, U.: a. a. O.; Schneider, D. J. G.: Unternehmungsziele und Unternehmungskoooperation, Wiesbaden 1973; Strasser, H.: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966; Wächter, H.: Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld, Göttingen 1969.
 - 4) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 59 ff.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 98 ff.

1. Aus dem Zielinhalt resultierende Ansprüche

"Die Frage nach dem Zielinhalt richtet sich auf die Bedeutung jener Begriffe, die das im Imperativ 'Befohlene' zum Ausdruck bringen ... Der Zielinhalt bezieht sich auf Tatbestände in der Betriebswirtschaft und in ihrer Umwelt, die dem Entscheidenden erstrebenswert erscheinen"¹⁾, wobei die Erklärung des Zielinhalts stets zu einer operationalen Zielformulierung führen muß. Wir können auch sagen, daß die Zielinhalte die möglichen relevanten Zielkategorien einer Betriebswirtschaft darstellen sollen.

a) Beim Gewinnstreben

Das Gewinnstreben als Ausdruck des Einkommensmotivs der Unternehmenseigner kann in den Formen des absoluten Gewinnstrebens (Kapitalgewinn, pagatorischer und kalkulatorischer Gewinn) und des relativen Gewinnstrebens (Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität) auftreten.²⁾ Wenn wir den Überschuß des geplanten Umsatzes über die geplanten Kosten allgemein als Gewinn bezeichnen wollen³⁾, so erhalten wir bei der wertmäßigen Interpretation des Kostenbegriffs⁴⁾ eine kalkulatorische, beim pagatorischen Kostenbegriff⁵⁾ eine pagatorische Gewinngröße. Beim kalkulatorischen Gewinn werden im Gegensatz zum pagatorischen Gewinn u. a. Eigenkapitalzinsen als gewinn-

-
- 1) Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 99.
 - 2) Zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip vgl. z. B. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 464 ff.
 - 3) Eine Zusammenstellung verschiedener Gewinnbegriffe finden wir bei Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 59 ff.
 - 4) Vgl. Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 55 ff. und S. 91 ff.
 - 5) Vgl. Koch, H.: Zur Diskussion über den Kostenbegriff, in: ZfhF (1958), S. 355 ff.

mindernde Kostenbestandteile in Ansatz gebracht.¹⁾ Der noch weiter gefaßte Begriff des Kapitalgewinns umschließt sowohl den pagatorischen Gewinn als auch die Fremdkapitalzinsen.²⁾

Das Gewinnstreben als Streben nach einer absolut zu messenden Gewinngröße galt lange Zeit in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre als das dominante Ziel der Unternehmung.³⁾ Neuere Untersuchungen haben ergeben, daß anstelle des Strebens nach absolutem Gewinn zunehmend das Streben nach relativem Gewinn tritt. Der Gewinn wird dann in eine Beziehung zum eingesetzten Kapital gesetzt.⁴⁾ "Je nachdem, ob das gesamte Kapital oder nur das Eigenkapital Bezugsgröße des Gewinnes ist, ergibt sich die Gesamt- oder die Eigenkapitalrentabilität der Unternehmung. Nach dem Grundsatz der Extensionsentsprechung müssen im Falle der Gesamtkapitalrentabilität der Kapitalgewinn, im Falle der Eigenkapitalrentabilität dagegen der pagatorische Gewinn im Zähler des Rentabilitätsquotienten stehen."⁵⁾ Daraus können wir ersehen, daß das Streben nach einem absoluten Gewinn auch als Sonderfall des Rentabilitätsstrebens aufgefaßt werden kann; denn wenn wir das Gesamtkapital bzw. das Eigenkapital als eine konstante Größe annehmen, "so werden die Rentabilitätskoeffizienten maximiert, wenn die variablen absoluten Gewinngrößen ihr Maximum erreichen".⁶⁾

Wenden wir uns nun der Frage zu, ob sich aus dem Gewinnstreben mit seinen verschiedenen Ausprägungen auf der Grundlage der Mittel-Zweck-Betrachtung Empfehlungen für die Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung ableiten lassen.

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 61 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 62 f.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 110.

3) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 62.

4) Vgl. Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität, a. a. O., S. 17 ff.

5) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 63.

6) Vgl. ebenda, S. 64.

Im Rahmen unserer Ausführungen zur Bemessungsgrundlage einer Erfolgsbeteiligung hatten wir zeigen können, daß sowohl bei der Leistungs- als auch bei der Ertragsbeteiligung kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Höhe der Erfolgsanteile und dem Unternehmensgewinn besteht. So können z. B. die Mitarbeiter bei einer Leistungsbeteiligung in den Genuß einer Erfolgsbeteiligung kommen, obwohl das Unternehmen einen Verlust erwirtschaftet hat. Deshalb wird beim Gewinnstreben der Unternehmungsgewinn als Bemessungsgrundlage herangezogen werden. Beim Streben nach absolutem Gewinn eignet sich der kalkulatorische Gewinn für alle Unterformen der Gewinnbeteiligung: Die Ausschüttungs-, die Unternehmungs- und die Substanzbeteiligung. Der pagatorische Gewinn ist als Kriterium ebensowenig geeignet wie der Kapitalgewinn, da diese Gewinnbegriffe für die Anwendung bei der Gewinnbeteiligung noch modifiziert werden müßten. Entsprechend ist auch beim Rentabilitätsstreben eine Transformation der Gewinnbegriffe erforderlich. Hier könnte man sich gegebenenfalls auch mit dem kalkulatorischen Gewinn begnügen, da in der Regel einer hohen Eigenkapitalrentabilität ein hoher pagatorischer und ein hoher kalkulatorischer Gewinn entsprechen werden, so daß im allgemeinen ein enger Zusammenhang zwischen diesen Größen besteht. Dann kann die Gewinnbeteiligung beliebig in deren drei Unterformen gestaltet werden.

Schwieriger ist eine Mittel-Zweck-Beziehung hinsichtlich der Gesamtquote abzuleiten. Hier ließe sich z. B. die allgemeine Aussage formulieren, daß einerseits im Interesse der Unternehmenseigner eine Verteilung der Gesamtquote zugunsten des Produktionsfaktors Kapital zu fordern wäre, andererseits aber wegen des höheren Leistungsanreizes in bezug auf die Mitarbeiter die Verteilung zugunsten des Produktionsfaktors Arbeit erfolgen sollte. Es muß hierzu einschränkend nochmals darauf hingewiesen werden, daß eine größere Leistungsintensität der Belegschaft nicht zwingend zu einem größeren Unternehmensgewinn führen muß; auch kann bei einer einseitigen Verteilung zugunsten der Belegschaft die Investitionsbereitschaft der Kapitalgeber sinken, was letztlich zu einer Gefährdung des Gewinnziels der Unternehmung führen könnte.

Die Verteilung und Ausschüttung der Individualquote ist relativ einfach zu gestalten. Die Verteilung wird in der Regel nach Leistungsgesichtspunkten - z. B. entsprechend der Lohn- und Gehaltssumme - und aufgrund der bereits beschriebenen Finanzierungsvorteile unbar vorgenommen werden, da hiermit eine unmittelbar gewinnerhöhende Wirkung verbunden sein kann.

Es darf aber nicht unbeachtet bleiben, daß auch im Falle einer Barausschüttung über den möglicherweise erhöhten Leistungsanreiz zumindest indirekt ein Zusammenhang zum Gewinnstreben der Unternehmung gegeben sein wird. Denn im Vergleich zu einer unbaren "Ausschüttung" wird von einer Barausschüttung der Erfolgsanteile u. U. eine höhere Mitarbeiterleistung zu erwarten sein, die dann auch in der Regel ihren Niederschlag in einem besseren Leistungsergebnis des Unternehmens finden wird. Da für den Fall der Barausschüttung jedoch nur ein mittelbarer Zusammenhang zum Gewinn besteht, wird man diese lediglich in Ausnahmesituationen, wie z. B. bei einer Überliquidität, wählen. Das für den Fall des Gewinnstrebens konzipierte Erfolgsbeteiligungssystem können wir auch durch den Zahlenvektor (1; 3; 50; 3; 2) zum Ausdruck bringen, wobei eine gleichmäßige Verteilung der Gesamtquote als Kompromißlösung vorgenommen wurde.

b) Beim Umsatzstreben

Der Umsatz als "das geldliche Äquivalent für die abgesetzte Menge an Fertigprodukten ... ergibt sich aus der Multiplikation dieser Verkaufsmengen mit den entsprechenden Preisen"¹⁾. Durch eine Periodisierung erhält man den Ertrag, der als periodisierter Umsatz einschließlich der Lagerbestandsveränderungen der betreffenden Teilperiode zu verstehen ist.²⁾ Die Erfolgsbe-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 64.

2) Vgl. ebenda, S. 65; ders.: Handelsbilanzen, a. a. O., S. 36 f.; Nicklisch, H.: Ertrag, a. a. O., Sp. 1605 ff.

teiligung wird beim Umsatzstreben im allgemeinen in Form der Umsatzbeteiligung gestaltet. Sowohl im Falle des absoluten Umsatzstrebens, das durch Menge und Preis der verkauften Produkte bestimmt wird als auch beim relativen Umsatzstreben, das sich in einem Streben nach Marktanteilen, nach einer hohen Umschlagshäufigkeit des Kapitals oder nach einer hohen Umsatzrentabilität ausdrücken kann, wird die Umsatzbeteiligung i. d. R. den Vorzug vor den anderen möglichen Anwendungsformen der Erfolgsbeteiligung erhalten.¹⁾

Die Verteilung der Quoten könnte so erfolgen, daß die beteiligten Produktionsfaktoren langfristig ihren maximalen Beitrag zur betrieblichen Leistungserstellung abzugeben bereit sind; denn langfristig wird sich dieser unmittelbare Leistungsanreiz über eine erhöhte Leistungsbereitschaft - konstante Marktverhältnisse vorausgesetzt - positiv auf die Umsatzentwicklung auswirken.²⁾

Da viele Unternehmen in steigenden Umsatzzahlen ein äußeres Zeichen für den Markterfolg bzw. die Marktposition sehen und andere, vor allem kleine und mittlere Unternehmen, oftmals versuchen, über das Streben nach einem möglichst hohen Umsatz einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, kann das Umsatzstreben als eines der bedeutendsten Ziele der betrieblichen Praxis angesehen werden.³⁾

Die Ausschüttung der Erfolgsanteile an die Belegschaft müßte aus dem Aspekt des Leistungsanreizes bar, aus dem Aspekt der Produktionsbedingungen, die durch mögliche Finanzierungsvorteile einer unbaren Ausschüttung verbessert werden könnten, unbar vorgenommen werden. Hier ergibt sich für uns ein anschauliches Beispiel für den Fall der Zielkonkurrenz, dessen Lösung die Un-

1) Zum absoluten sowie relativen Umsatzstreben vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 65 ff.

2) Zum Begriff "Leistungsbereitschaft" vgl. z. B. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 4. Aufl., Berlin 1971, S. 122 ff.

3) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 66.

ternehmung vor ein Entscheidungsproblem stellt, das - wenn überhaupt - nur mit Hilfe sogenannter "Entscheidungsregeln" bewältigt werden kann.

c) Beim Wirtschaftlichkeitsstreben

Ausgangspunkt des Wirtschaftlichkeitsstreben ist das Wirtschaftlichkeits- bzw. das Rationalprinzip. Dieses fordert in seiner allgemeinen Formulierung als Maximalprinzip, daß mit einem bestimmten Mitteleinsatz ein maximaler Ertrag bzw. als Minimalprinzip, daß ein bestimmter Ertrag mit einem minimalen Mitteleinsatz zu erwirtschaften sei.

Einzelwirtschaftlich kann das Wirtschaftlichkeitsstreben sowohl mengen- als auch wertmäßig interpretiert werden. Mengenmäßig hat das Wirtschaftlichkeitsstreben das Streben nach Produktivität zum Inhalt, die als das Verhältnis von Faktorertrags- zu Faktoreinsatzmengen definiert ist. Die Produktivitätsbeziehung zielt auf den technischen Aspekt der betrieblichen Leistungserstellung ab und wird deshalb auch als technische Wirtschaftlichkeit oder technische Rationalität bezeichnet.¹⁾

Beim Streben nach Produktivität bietet sich die Produktionsbeteiligung als eine Unterform der Leistungsbeteiligung an. Für die Frage der Quotenfestlegung sowie für die Wahl der Ausschüttungsform wollen wir auf die Ausführungen zum Gewinn- und Umsatzstreben verweisen.

Wertmäßig bringt das Wirtschaftlichkeitsstreben einen Vergleich von Kosten und Leistungen des betrieblichen Produktionsprozesses zum Ausdruck. Von

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 67 ff. sowie die dort angeführte Literatur.

besonderer Bedeutung ist es in seiner Ausprägung als Streben nach Kostenwirtschaftlichkeit.¹⁾

Im Falle des Strebens nach Kostenwirtschaftlichkeit wird die Unternehmung die Erfolgsbeteiligung in Form der Kostenersparnisbeteiligung vorziehen. Die Gesamtquote müßte, vom Kostenaspekt her gesehen, zugunsten des Faktors Kapital statt zugunsten der Belegschaft verteilt werden, während die Verteilung der Individualquote auf die Belegschaft wiederum möglichst leistungsfördernd und unbar erfolgen sollte.

Auf die gesamtwirtschaftliche Interpretation des Wirtschaftlichkeitsstrebens wollen wir an dieser Stelle nicht näher eingehen, da das Verhalten einer gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit aufgrund der Modellannahmen in einer realitätsnahen Theorie der Unternehmung unbeachtet bleiben kann.²⁾

d) Beim Streben nach Sicherung des Unternehmungspotentials

Die Sicherung des "Potentials" bzw. der "Produktionskraft" der Unternehmung ist eine Voraussetzung für die langfristige Realisierung der bisher erörterten Unternehmungsziele, des Gewinn-, Umsatz- und Wirtschaftlichkeitsstrebens.³⁾ Das Streben nach Sicherung des Unternehmungspotentials kann allgemein als das Streben der Unternehmung nach Existenzsicherung formuliert

1) Vgl. Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen, a. a. O., S. 33 f.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 68 ff. Zur gesamtwirtschaftlichen Interpretation des Wirtschaftlichkeitsstrebens vgl. z. B. Engels, W.: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 73 f. Zum Begriff der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit vgl. z. B. Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, 12. Aufl., Köln und Opladen 1956, S. 49 ff.

3) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 70.

werden, wobei das in der Unternehmung investierte Kapital als Objekt der Erhaltung anzusehen ist.¹⁾ Die Kapital- oder Substanzerhaltung kann mit Hilfe von Bewertungs- und Bilanzierungsverfahren²⁾ sowie einer entsprechenden Gewinnverwendungspolitik³⁾ verwirklicht werden.

In der modernen Interpretation des Kapitalerhaltungszieles wird die "Erhaltung des geldziffernmäßig bestimmten Ursprungskapitals"⁴⁾ angestrebt; dabei wird zwischen der nominellen und der realen Kapitalerhaltung unterschieden.⁵⁾ Im Rahmen der bonitären Interpretation des Kapitalerhaltungszieles wird häufig die Produktionskapazität als zu erhaltende Substanz zugrunde gelegt. Die wichtigsten Formen sind die reproduktive, die relative, die qualifizierte und die leistungsäquivalente Substanzerhaltung.⁶⁾

Strebt die Unternehmung die nominelle Kapitalerhaltung an, so wird sie der Gewinnbeteiligung den Vorzug gegenüber den anderen möglichen Anwendungsformen geben; denn lediglich die Gewinnbeteiligung bietet die Gewähr dafür,

-
- 1) Zum Streben nach Existenzsicherung der Unternehmung vgl. z. B. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 108 f.
 - 2) Vgl. z. B. Heinen, E.: Handelsbilanzen, a. a. O., S. 69 ff.
 - 3) Vgl. z. B. Schmidt, R.-B.: Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Berlin 1963.
 - 4) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 72.
 - 5) Vgl. z. B. Hax, K.: Die Substanzerhaltung der Betriebe, Köln und Opladen 1957; Liebl, J.: Kapitalerhaltung und Bilanzrechnung, in: BFuP (1953), S. 493 ff.
 - 6) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 72 ff.
Die reproduktive Substanzerhaltung bezweckt die Erhaltung einer mengenmäßig-technisch gleichen Produktionskapazität.
Die relative Substanzerhaltung strebt die Erhaltung der relativen Stellung der Unternehmung in der Gesamtwirtschaft an.
Die qualifizierte Substanzerhaltung strebt die Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens entsprechend der gesamtwirtschaftlichen Wachstumsrate an.
Die leistungsäquivalente Substanzerhaltung strebt eine Angleichung des betrieblichen Leistungspotentials an die Bedarfsverschiebungen des Marktes an.

daß die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital nur dann Erfolgsanteile erhalten, wenn auch tatsächlich ein Gewinn erzielt werden konnte, während dies bei der Leistungs- und der Ertragsbeteiligung nicht unbedingt zutreffen muß. Die Verteilung der Quoten und die Wahl der Ausschüttungsform wird im allgemeinen ähnlich wie beim Ziel Gewinnstreben vorgenommen werden.

Auch beim Streben nach Substanzerhaltung wird die Unternehmung die für das Streben nach nomineller Kapitalerhaltung gewählte Form der Erfolgsbeteiligung vorziehen, da ein anderer, der bonitären Interpretation des Kapitalerhaltungszieles eher entsprechender Maßstab einer Erfolgsbeteiligung fehlt.

e) Beim Streben nach Sicherung der Liquidität

Das Postulat nach Sicherung der Liquidität bzw. nach der Aufrechterhaltung "des finanziellen Gleichgewichts besagt, daß der Betrieb jederzeit in der Lage sein muß, seine Zahlungsverpflichtungen einzuhalten"¹⁾. Die Verletzung dieses Prinzips stellt eine Gefahr für die weitere Existenz der Unternehmung dar. Es wird deshalb auch als "strenge Nebenbedingung" im Rahmen der Unter-

1) Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a. a. O., S. 2.

Zur traditionellen Betrachtungsweise des Liquiditätsproblems in der Betriebswirtschaftslehre vgl. z. B. Gutenberg, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 456 ff.; Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S. 260 ff.

Zur neueren Betrachtungsweise des Liquiditätsproblems in der Betriebswirtschaftslehre vgl. z. B. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 458 ff.; Kosiol, E.: Finanzplanung und Liquidität, in: ZfhF (1955), S. 251 ff.; Oettle, K.: Die Aufgabe der Finanzplanung, in: Kolleg für Unternehmensführung im Institut für Unternehmenspolitik an der Universität Stuttgart; Veröffentlichung 1: Unternehmungsplanung, Frankfurt 1969, S. 47 ff.; ders.: Das finanzielle Gleichgewicht als unternehmerisches Problem (unveröffentlichtes Manuskript). München 1971; Witte, E.: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963.

nehmungspolitik¹⁾ oder auch als ein "Allgemeiner Grundsatz der Betriebsführung" betrachtet.²⁾

Im allgemeinen werden drei Teilaspekte der Liquidität unterschieden: Die Zahlungsfähigkeit, die Liquiditätsreserve und die Liquidisierbarkeit.³⁾

Grundsätzlich wird die Unternehmung aus dem Liquiditätsaspekt der Gewinnbeteiligung den Vorzug geben, da hier, wie wir bereits mehrfach ausführten, erst dann Erfolgsanteile ausgeschüttet werden, wenn ein Gewinn erzielt wurde. Bei der Gesamtquote wird die Unternehmung gegebenenfalls eine Verteilung zugunsten des Kapitals vorziehen, da die an die Unternehmenseigner ausgeschütteten Erfolgsanteile den Charakter einer Liquiditätsreserve haben und auch relativ schnell liquidisierbar sind. Eine Verteilung der Gesamtquote zugunsten der Belegschaft wäre dann zweckmäßig, wenn die Erfolgsanteile z.B. als Darlehen der Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben. Denn in diesem Fall haben die angesammelten Erfolgsanteile den Charakter von Rückstellungen, über die bei einer eventuellen Störung des finanziellen Gleichgewichts u.U. verfügt werden kann.

1) Vgl. z.B. Witte, E.: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, a. a. O., S. 18 ff.

2) Oettle nennt folgende "Allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung": Das Produktivitätsprinzip, das Wirtschaftlichkeitsprinzip, das Prinzip der tolerierten Verhaltensweisen sowie die Prinzipien der Erfüllungsbereitschaft. Letztere untergliedert er in die Grundsätze der Lieferfähigkeit, der Abnahmefähigkeit und der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts. In ihrer formalen, inkonkreten Form sind diese Grundsätze unabhängig vom jeweiligen Wirtschaftssystem und jeweiligen Betriebstyp zu beachten. Vgl. Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a. a. O., S. 2 f.

3) Vgl. hierzu Witte, E.: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, a. a. O., S. 2 ff. sowie die dort aufgeführte Literatur.

f) Beim Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben

Das Streben nach Unabhängigkeit beinhaltet "die Absicht, Einflüsse Dritter (z. B. Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Staat) auf das Unternehmensgeschehen zu unterbinden. Es tritt in der Praxis in verschiedenen Ausprägungen auf, von denen die finanz- und die leistungswirtschaftliche Form als bedeutsamste anzusehen sind."¹⁾

Diese Definition Heines erscheint für unsere Aufgabenstellung allerdings noch zu eng; denn das Unabhängigkeitsstreben kann ebenso wie seine Alternative, das Vereinigungsstreben, sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet sein. "Nach außen hin soll die Unabhängigkeit des ganzen Unternehmens gegenüber Dritten"²⁾, nach innen die Unabhängigkeit von Betriebspersonen gegenüber anderen gewahrt werden. Diese Betriebspersonen oder Gruppen von Betriebspersonen können z. B. die Eigentümer des Betriebes³⁾ oder auch die Belegschaft sein.⁴⁾

-
- 1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 77. Zur Einteilung des Betriebes in eine leistungs- und eine finanzwirtschaftliche Sphäre vgl. z. B. Schäfer, E.: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Köln und Opladen 1970, S. 16 ff.
 - 2) Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a. a. O., S. 4. Unser Begriff der "äußeren Autonomie" ist weiter gefaßt als das ebenfalls nach außen gerichtete "Autonomieprinzip" Gutenbergs. Mit seinem Autonomieprinzip ist "jenes Verhältnis gemeint, das zwischen den Personen, die den Betrieb für eigene Rechnung und Gefahr betreiben, und staatlichen oder sonst übergeordneten wirtschaftlichen Verwaltungsstellen besteht. Es handelt sich um ein Abgrenzungsverhältnis zwischen Wirtschaft und Staat derart, daß Autonomie die Verweigerung eines Mitbestimmungsrechtes staatlicher oder sonst irgendwie übergeordneter Stellen an der Durchführung der einzelbetrieblichen Leistungserstellung und -verwertung bedeutet" (Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 460).
 - 3) Vgl. Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a. a. O., S. 4.
 - 4) Unser Begriff der "inneren Autonomie" ist also weiter gefaßt als das "Autonomieprinzip nach innen" bzw. das Prinzip der Alleinbestimmung

In seiner finanzwirtschaftlichen Ausprägung äußert sich das Unabhängigkeitsstreben in der Vermeidung einer kapitalmäßigen Einflußnahme auf die Unternehmung durch Außenstehende.¹⁾ Eine solche kapitalmäßige Einflußnahme könnte z. B. dann entstehen, wenn die Unternehmung zur Ausnutzung sich bietender Marktchancen die Vornahme notwendiger Erweiterungsinvestitionen durch die Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals finanziert und den Kreditgebern Kontroll- und Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden, die die bisherige Handlungsfreiheit der Unternehmung einschränken.²⁾

Beim leistungswirtschaftlichen Unabhängigkeitsstreben wird die Unternehmung versuchen, die Einflußnahme durch Betriebspersonen oder Außenstehende z. B. auf beschaffungs-, produktions- oder absatzwirtschaftliche Entscheidungen zu vermeiden.³⁾

Aus dem nach außen gerichteten Unabhängigkeitsstreben läßt sich die Forderung nach einer Erfolgsbeteiligung z. B. so ableiten, daß die Unternehmung eher bereit sein wird, ihre innere statt ihre äußere Autonomie aufzugeben;

Gutenbergs. Das Prinzip der Alleinbestimmung stellt Gutenberg lediglich auf den Einfluß der Belegschaft in bezug auf die Willensbildung im Betrieb ab.

Gutenberg charakterisiert mit Hilfe seines "kategorialen Systems" den Betriebstyp "privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftliche Unternehmung" in seiner reinen Form durch das Prinzip der (äußeren) Autonomie, das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip der Alleinbestimmung, die er zu den systembezogenen Tatbeständen neben den systemindifferenten Tatbeständen (das System der produktiven Faktoren, das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und das Prinzip der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts) rechnet (vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 11 ff., S. 457 ff., insbes. S. 507 ff.).

- 1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 77.
- 2) Vgl. Oettle, K.: Unternehmerische Finanzpolitik, Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966, S. 31 ff.
- 3) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 78.

denn im Falle der Einführung einer Erfolgsbeteiligung werden den Kapitaleigenthümern und der Belegschaft zwar zunehmend Mitbestimmungsrechte eingeräumt¹⁾, doch ist bei diesen Gruppen in der Regel ein intensiveres Interesse am Unternehmensgeschehen als z. B. bei Kapitalgebern anzunehmen bzw. zu erwarten. Die Forderung nach einer Erfolgsbeteiligung ist dann gerechtfertigt, wenn die leistungs- und finanzwirtschaftlichen Vorteile einer Erfolgsbeteiligung hinsichtlich der inneren Autonomie der Unternehmung die Vorteile einer Nichteinführung und damit der notwendigen Aufgabe der äußeren Autonomie überwiegen.

Beim Streben nach Unabhängigkeit sind in bezug auf eine zieladäquate Ausgestaltung einer Erfolgsbeteiligung keine eindeutigen Empfehlungen im Sinne der Mittel-Zweck-Betrachtung möglich, da es unter Umständen zu Zielkonflikten kommen kann.

Will die Unternehmung z. B. mit einer Erfolgsbeteiligung zusätzliche Finanzierungsmittel gewinnen, so bleibt zwar ihre äußere Autonomie gewahrt, in bezug auf die innere Autonomie wird es aber zu einer Verschiebung von Mitbestimmungs- und Kontrollrechten der Beteiligten kommen. Vom Finanzierungsaspekt her gesehen, könnte sie ähnlich wie beim Umsatzstreben die Anwendungsform der Gewinnbeteiligung wählen. Wird die Gesamtquote nur zugunsten der Kapitaleigenthümer verteilt, so steht dem Vorteil einer Kapitalansammlung in relativ wenigen Händen u. U. der Nachteil möglicher Forderungen nach zunehmenden Mitbestimmungsrechten dieser Personengruppe bei leistungswirtschaftlichen Entscheidungen gegenüber. In diesem Fall ist zwar die innere und äußere finanzwirtschaftliche und die äußere leistungswirtschaftliche, nicht aber die innere leistungswirtschaftliche Unabhängigkeit der Unternehmung sichergestellt. Würde hingegen die Gesamtquote zugunsten der Belegschaft verteilt, so könnte

1) Zum Problem der "Mitbestimmungskumulierung" vgl. auch unsere Ausführungen im Teil A/I/4.

es aufgrund der Vielzahl von Beteiligten und damit von Interessen ebenfalls zu einem Abbau der Autonomie gegenüber dieser Personengruppe kommen.

Wir können somit festhalten, daß die Wahl einer Erfolgsbeteiligung in bezug auf das Streben nach Wahrung der inneren und äußeren Autonomie der Unternehmung für die Entscheidenden ein Auswahlproblem darstellt, das lediglich Kompromißlösungen erlaubt.¹⁾ Hier werden die betriebsindividuellen und marktlichen Verhältnisse ausschlaggebend sein.

Für das Vereinigungsstreben, das wir als Alternative zum Unabhängigkeitsstreben aufgefaßt haben, sollen die Ausführungen entsprechend Gültigkeit haben.

g) Beim Prestigestreben

Das Prestigestreben als der Wunsch, "im Werturteil der menschlichen Mitwelt einen möglichst hohen Rang einzunehmen"²⁾, entspringt im wirtschaftlichen Bereich den gesellschaftlichen Bedürfnissen des Unternehmers. "Die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe führt zu dem Verlangen, in dieser Gruppe eine geachtete oder hervorragende Stellung einzunehmen, der die anderen Gruppenmitglieder Anerkennung und Beifall zollen. Dies wird ... z.B. durch Ausstattung mit Statussymbolen ... zu erreichen versucht."³⁾

In diesem Sinne ist eine Erfolgsbeteiligung als ein geeignetes Statussymbol anzusehen; denn eine freiwillige Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmens-

1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen im Teil C. dieser Arbeit.

2) Lersch, P.: Aufbau der Person, 6. Aufl., München 1953, S. 119.

3) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 79. Zum Prestigestreben im ökonomischen Bereich vgl. z.B. Wächter, H.: a. a. O., S. 115 ff.

erfolg kann bei einer entsprechenden Propagierung in der Öffentlichkeit zu einer überaus hohen Wertschätzung des Unternehmens und Unternehmers führen, was vor allem auch im privaten Bereich des Unternehmers wiederum von Nutzen sein kann.

Ohne an dieser Stelle ausführlich auf die individuellen Zusammenhänge eingehen zu wollen, können wir als bekannte Beispiele zu diesem Problemkreis das Pieroth- und das Rosenthal-Erfolgsbeteiligungsmodell nennen. Beide Unternehmer wurden zunächst durch die partnerschaftliche Ausgestaltung ihrer Unternehmen der breiten Öffentlichkeit als "vorbildliche Unternehmer" bekannt. Durch die Unterstützung von politischen Parteien, ihre eigenen politischen Fähigkeiten und nicht zuletzt durch den erlangten Prestigenutzen ihrer Beteiligungsmodelle erlangten sie einen so hohen Bekanntheitsgrad (einschließlich des politischen Vertrauens der Wähler) in der Öffentlichkeit, daß sie als Abgeordnete in den Deutschen Bundestag gewählt wurden.¹⁾

Vom Prestigenutzen her gesehen, müßte eine Erfolgsbeteiligung so gestaltet sein, daß an die Belegschaft ein möglichst hoher Erfolgsanteil fällt, der im Interesse der Attraktivität bar ausgeschüttet werden sollte. Bei einem umsatzintensiven Unternehmen wäre eine Umsatzbeteiligung, bei einem gewinnstarken Unternehmen die Unternehmungsgewinnbeteiligung zu wählen. Die Individualquote wäre dann nach "sozialen Gesichtspunkten zu verteilen.

Der Prestigenutzen einer Erfolgsbeteiligung kann noch weitere Wirkungen haben. So ist es durchaus denkbar, daß die Beschaffung von Arbeitskräften erleichtert oder daß eine bessere Marktstellung erreicht wird. Allerdings müssen diese Wirkungen im Rahmen des Prestigestrebens lediglich als Neben-

1) Zur Darstellung der Beteiligungsmodelle vgl. z.B. Falthäuser, K.: Mit-eigentum. Das Pieroth-Modell in der Praxis, a.a.O.; Rosenthal, P.: Mit-eigentum der Arbeitnehmer am Unternehmen. Ein Beitrag zur modernen Gesellschaftspolitik, in: Management International Review (1969), S. 49 ff.

effekte angesehen werden; denn in erster Linie wird es dem Unternehmer darum gehen, Respekt und Anerkennung in seiner Umwelt zu finden.¹⁾

h) Beim Machtstreben

Heinen versteht unter dem Machtstreben das Verlangen, "andere Wirtschaftssubjekte zu beeinflussen, zu kontrollieren oder zu beherrschen"²⁾. Beim Machtstreben handelt es sich um ein "komplexes Phänomen mit Verzweigungen, die sowohl in die Psychologie und in die Organisationstheorie als auch in die Preis- und Werttheorie hineinreichen"³⁾. Dies erklärt auch die Vielfalt der Machtbegriffe in der Literatur.⁴⁾

Für unsere Aufgabenstellung ist die Unterscheidung zwischen dem Machtstreben des Unternehmers und dem Machtstreben der Unternehmung von Bedeutung. Wichtig ist ferner, ob das Streben nach Macht als Unter- oder als Oberziel angesehen wird.⁵⁾

Verfolgt ein Individuum das Streben nach persönlicher Macht als Oberziel, so

1) Vgl. Eells, R.: The Meaning of Modern Business, New York und London 1960, S. 130 ff.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 79.

3) White, C. M.: Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: Boulding, K. E./Spivey, A. W. (Hrsg.): Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960, S. 194.

4) Zum Begriff der Macht vgl. z. B. Gehlen, A.: Macht, (I) Soziologie der Macht, in: HdSW, 7. Band, Stuttgart 1961, S. 77 ff.; Hofmann, W.: Das Phänomen der wirtschaftlichen Macht in der neueren Literatur, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 1962, S. 170 ff.; Oettle, K.: Produktionsmitteleigentum und wirtschaftliche Macht, a. a. O., S. 1178 ff.; Rittig, G.: Macht, (II) Macht in der Wirtschaft, in: HdSW, Stuttgart usw. 1961, S. 81 ff.; Sambach, E.: Untersuchungen zum Problem der wirtschaftlichen Macht, Diss. Frankfurt 1960.

5) Vgl. hierzu unsere Ausführungen im Teil B/III/1/b).

kann sich dieses in dem Bemühen um Autorität gegenüber seinen Untergebenen oder um die Herrschaft über hohe Vermögenswerte artikulieren.¹⁾ Der Ursprung des Machtstrebens liegt in der Vielfalt möglicher Motivarten menschlichen Handelns begründet.²⁾ Als Unterziel würde das persönliche Machtstreben zum Zwecke der Erfüllung anderer Ziele, wie z. B. des Prestigestrebens, verfolgt werden.

In beiden Fällen, ob als Ober- oder als Unterziel formuliert, kommt als Problem hinzu, daß das Machtstreben im allgemeinen als nichtquantifizierbares Ziel gilt. Kann allerdings über Hilfsmaßstäbe eine annähernde Quantifizierung erreicht werden, so etwa mit Hilfe der Zahl der Beschäftigten oder der Höhe des Eigenkapitals, so ist eine weitgehend zieladäquate Gestaltung der Erfolgsbeteiligung möglich. Hierzu können wir auf die Ausführungen zu den bereits behandelten Zielinhalten verweisen.

Beim Machtstreben der Unternehmung können wir nach der Richtung ähnlich wie beim Unabhängigkeitsstreben von innerer und von äußerer Macht sprechen. Innere Macht kann sich z. B. durch die Beeinflussung von Mitarbeitern, äußere Macht z. B. durch das Streben nach Marktmacht äußern. Dabei wird deutlich, daß eine exakte Abgrenzung zwischen dem Machtstreben und dem Unabhängigkeitsstreben nur schwer möglich sein wird. So wird auch beim Machtstreben die Erfolgsbeteiligung praktisch genauso wie beim Unabhängigkeitsstreben gestaltet werden.

Grundsätzlich läßt sich sagen, daß sich im Hinblick auf das Ziel "Machtstre-

-
- 1) Zum Streben nach persönlicher Macht als Lebensziel vgl. z. B. Adler, A.: Die Macht als Lebensziel, in: Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, 5. Aufl., Köln und Berlin 1969, S. 202 ff.
 - 2) Zu den Motivarten menschlichen Handelns vgl. z. B. Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, a. a. O., S. 165 ff.

ben" durchaus zieladäquate Empfehlungen für die Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung ableiten lassen, solange eine hinreichende Quantifizierbarkeit des Ziels erreicht werden kann.

i) Bei ethischen, sozialen und sonstigen Zielvorstellungen

"Wirtschaftliches Handeln nach ethischen Prinzipien bedingt, daß die sittlichen Werte des Kulturkreises, dem der Unternehmer angehört, beachtet und gefördert werden. Es beruht auf der Überzeugung, daß durch eigene Handlungen die berechtigten Interessen anderer Personen nicht geschädigt werden dürfen."¹⁾

Wenn der Unternehmer sich durch seine persönliche Überzeugung zu einem ethischen Verhalten veranlaßt sieht, wird dies als eine individuelle ethisch motivierte Verhaltensweise bezeichnet. Zwingt hingegen die Gesellschaft dem Unternehmer ein bestimmtes Verhalten auf, das sich nicht unbedingt mit seiner Überzeugung decken muß, so wird dies als eine auf gesellschaftlich institutionalisierte Normen zurückgehende Verhaltensweise beschrieben. Im Vordergrund sozialer Bestrebungen als einer Sonderform ethischer Prinzipien steht der Wunsch, die soziale Lage der Belegschaft zu verbessern.²⁾

Beim Verfolgen ethischer und sozialer Bestrebungen eignet sich eine Erfolgsbeteiligung besonders gut, diesen Zielvorstellungen gerecht zu werden.

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 81.

2) Vgl. z. B. Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a. a. O.; Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 230; Hax, K.: Die betrieblichen Sozialleistungen, Berlin 1966; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 81; Kellner, W.: Der moderne soziale Konflikt. Seine Ursache und seine Überwindung im Betrieb, 2. Aufl., Stuttgart 1968; Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 5: Die betrieblichen sozialen Funktionen, Berlin und New York 1971; Merle, G.: Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie, Berlin 1963; Pleiß, U.: Freiwillige soziale Leistungen in der industriellen Unternehmung, Berlin 1960.

Die Unternehmung wird hier eine Anwendungsform wählen, die nicht an Leistungsmaßstäben orientiert ist, wie z. B. die Gewinnbeteiligung in Form der Unternehmungsgewinnbeteiligung. Die Verteilung der Gesamtquote wird möglichst "gerecht"¹⁾ - z. B. gleichmäßig zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital - und die Verteilung der Individualquote vorrangig nach sozialen Gesichtspunkten erfolgen. Im Sinne eines ethischen und auf soziale Sicherung der Belegschaft orientierten Handelns wird eine unbare "Ausschüttung" gewählt werden.

Mit einigen Beispielen sonstiger Zielvorstellungen schließt Heinen seinen Systematisierungsansatz zum Inhalt der Unternehmungsziele ab.²⁾ Er nennt unter anderem noch das Streben nach Anpassungsfähigkeit, die schöpferische Betätigung sowie den Willen zur Bestätigung der eigenen Persönlichkeit. Diese Bestrebungen liegen zunehmend im psychischen Bereich des Menschen begründet und entziehen sich weitgehend einer hinreichenden Quantifizierbarkeit.³⁾ Soweit sich über Hilfsmaßstäbe diese Bedingung erfüllen läßt, kann auf die betreffenden Ausführungen zu den bisher erörterten Zielinhalten verwiesen werden.

1) Zum Problem der "Gerechtigkeit" vgl. z. B. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 50 ff.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 81 f.

3) Besonders deutlich wird letztere Aussage bei Zugrundelegung des Systematisierungsansatzes menschlicher Handlungsmotive von Maslow. Er schlägt eine fünfstufige Bedürfnishierarchie vor, die entsprechend ihrer Dringlichkeit folgende Kategorien enthält: 1. physiological needs, 2. safety needs, 3. belongingness and love needs, 4. esteem needs, 5. need for self-actualization. (Vgl. Maslow, A. H.: Motivation and Personality, New York usw. 1954, S. 80 ff.). Das Streben nach Wertschätzung (4.) oder nach Selbstverwirklichung (5.) wird immer von der persönlichen Einstellung des Individuums abhängig sein und sich einer generellen Quantifizierbarkeit entziehen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis würde uns eine Analyse der Konzeptionen von Argyris (vgl. Argyris, C.: Personal versus Organizational Goals, in: Dubin, R. (Hrsg.): Human Relations in Administration, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1968, S. 80 ff.), Herzberg (vgl. Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, London 1968, S. 57 ff.) oder der "Theorie Y" McGregors (vgl. McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf und Wien 1970, S. 59 ff.) führen.

2. Aus dem angestrebten Zielausmaß resultierende Ansprüche

Die Festlegung des angestrebten Zielausmaßes stellt den zweiten Teilaspekt der Zielentscheidung dar. Hinsichtlich des Ausmaßes der Zielfixierung werden begrenzt und unbegrenzt formulierte Ziele unterschieden.¹⁾

Ein unbegrenzt formuliertes Ziel bzw. ein Extremalziel²⁾ liegt vor, wenn die Zielvariablen "optimale" Werte, d. h. minimale oder maximale Extremwerte³⁾, annehmen sollen. Voraussetzung zur Bestimmung des Optimums ist, daß sämtliche Alternativen sowie deren Konsequenzen bekannt sind und daß eine der Alternativen gegenüber den anderen einen eindeutig höheren Grad der Zielerreichung aufweist. Diese Voraussetzung wird in der wirtschaftlichen Wirklichkeit in der Regel nicht gegeben sein, so daß im Sinne der zugrunde gelegten Mittel-Zweck-Betrachtung anstelle der geforderten objektiven Rationalität lediglich eine subjektive Rationalität unterstellt werden kann.⁴⁾

In der betrieblichen Praxis gibt man sich deshalb vielfach mit einer befriedigenden Zielerreichung, z. B. mit begrenzt formulierten Zielen ab. Durch die

-
- 1) Vgl. z. B. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 82 ff. Eine ausführliche Darstellung von Problemen des Zielausmaßes finden wir bei Theiss, H.: Zur Bildung und Variation des Zielausmaßes der Unternehmung. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmerziele, Diss. München 1969.
 - 2) Vgl. z. B. Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmungssteuerung, Stuttgart 1973, S. 32 ff.; Chmielewicz, K.: Die Formalstruktur der Entscheidung, in: ZfB (1970), S. 242 ff.; Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 100; Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung - Grundlagen, a. a. O., S. 113 ff.; Schneider, D. J. G.: Unternehmungsziele und Unternehmungskooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, a. a. O., S. 31.
 - 3) Vgl. hierzu als Beispiel das Cournotsche Theorem, auf das wir weiter unten noch ausführlicher eingehen werden.
 - 4) Vgl. Sauermann, H.: Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Band 2, Wiesbaden 1964, S. 41 f.; Simon, H. A.: Models of Man, a. a. O., S. 204 f. und S. 241 ff.; vgl. hierzu ferner unsere Ausführungen im Teil C. der Arbeit.

Formulierung eines punktuellen oder zonalen Anspruchsniveaus¹⁾ wird die Höhe der als befriedigend angesehenen Werte der einzelnen Ziele bestimmt. Am Beispiel des Gewinnstrebens wollen wir die Bedeutung unterschiedlich angestrebter Zielausmaße für die Wahl einer Erfolgsbeteiligung verdeutlichen.

In seiner unbegrenzten Formulierung äußert sich das Gewinnstreben im Streben nach einem maximalen Gewinn.²⁾ Verfolgt die Unternehmung das gewinnmaximale oder das erwerbswirtschaftliche Prinzip³⁾, so stellt sich zunächst die Frage, ob der Unternehmensgewinn durch die Einführung einer Erfolgsbeteiligung erhöht werden kann oder nicht; denn im letzteren Fall wird die Unternehmung im Interesse der Gewinnmaximierung auf eine Erfolgsbeteiligung verzichten. Da man im allgemeinen einer Erfolgsbeteiligung eine leistungs- und - mit Vorbehalten - implizit eine gewinnerhöhende Wirkung zuschreibt, andererseits sich auch steuerliche und Finanzierungsvorteile durch eine Er-

-
- 1) Zu dem Ergebnis, daß Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Praxis hauptsächlich durch die Suche nach einer befriedigenden Zielerreichung gekennzeichnet sind, kommen z. B. Cyert, R. M. / March, J. G.: Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Haire, M. (Hrsg.): Modern Organizations, 5. Aufl., New York 1967, S. 76 ff.; March, J. G. / Simon, H. A.: Organizations, a. a. O., S. 138 ff.; Sauer mann, H. / Selten, R.: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: ZfgSt (1962), S. 577 ff.; Simon, H. A.: Models of Man, a. a. O., S. 170 ff., 183 ff. und 241 ff.; ders.: Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1957, S. 110 ff.; ders.: Theory of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: The American Journal of Economics (1959), Volume 19, S. 253 ff. Zum Begriff des Anspruchsniveaus vgl. z. B. Cyert, R. M. / March, J. G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963, S. 34; Hoppe, F.: Das Anspruchsniveau, in: Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, 5. Aufl., Köln und Berlin 1969, S. 217 ff.; March, J. G. / Simon, H. A.: Organizations, a. a. O., S. 138 ff. Zur punktuellen oder zonalen Formulierung des Anspruchsniveaus vgl. z. B. Bidlingmaier, J.: Die Ziele der Unternehmer. Ein Beitrag zur Theorie des Unternehmerverhaltens, in: ZfB (1963), S. 521 ff.
 - 2) Vgl. z. B. Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität, a. a. O., S. 21 ff. und die dort aufgeführte Literatur.
 - 3) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 464 ff.

folgsbeteiligung realisieren lassen, so erscheint beim Streben nach maximalem Gewinn eine Erfolgsbeteiligung i. d. R. durchaus sinnvoll. Es muß allerdings einschränkend hinzugefügt werden, daß wir die Ergebnisse unserer Ausführungen zum Gewinnstreben nicht ohne weiteres übernehmen können. Denn dort ging es um die Frage des Zielinhalts, hier aber um die Frage des Zielausmaßes.

Bei der Extremalformulierung des Gewinnziels wird sich nämlich die spezifische Gestaltung der Gewinnbeteiligung als äußerst problematisch erweisen, da es sich hier um eine über die einfache Mittel-Zweck-Betrachtung hinausgehende Analyse handelt. Denn nun müßte exakt festgestellt werden können, welcher Gewinn bei einer bestimmten Ausgestaltung der Gewinnbeteiligung realisiert wird, um daraus die "optimale" Kombination der Problemschichten der Erfolgsbeteiligung ableiten zu können. Es handelt sich wiederum um das bereits mehrfach angesprochene Zurechnungsproblem.

Weitere wichtige Einflußfaktoren sind die betrieblichen und marktlichen Gegebenheiten. So ist es denkbar, daß ein Unternehmen, das bereits an der Kapazitätsgrenze¹⁾ produziert, keine Gewinn-, sondern eine Kostenersparnisbeteiligung wählt. Eine ähnliche Entscheidung wird zu treffen sein, wenn der Markt für die vom Unternehmen hergestellten Produkte nicht mehr aufnahmefähig ist, d. h. die Sättigungsgrenze erreicht ist.²⁾

Als begrenzt formuliertes Ziel hat das Gewinnstreben das Streben nach einem befriedigenden oder einem angemessenen Gewinn zum Inhalt.³⁾

1) Zum Begriff der Kapazität vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 73 ff.

2) Zu den Begriffen Sättigungsgrenze und Marktsättigung vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: a. a. O., S. 173 f.

3) Gutenberg bezeichnet das Streben nach einer angemessenen Gewinnerzielung als "Angemessenheitsprinzip", das vor allem bei öffentlichen Betrie-

Unter dem Aspekt einer angemessenen Gewinnerzielung kann die Unternehmung dann z. B. eine Gewinnbeteiligung wählen, wenn nach der Quotenverteilung ein Gewinnresiduum verbleibt, das dem zuvor festgelegten Anspruchsniveau noch genügt. Die Verteilung der Individualquoten kann nach Leistungsgesichtspunkten, unter Umständen aber auch nach sozialen oder anderen Gesichtspunkten vorgenommen werden und die Ausschüttung der Erfolgsanteile bar oder unbar erfolgen, solange die oben genannte Bedingung erfüllt ist. Es zeigt sich, daß dem Unternehmen beim Streben nach einem angemessenen Gewinn ein breiter Gestaltungsspielraum verbleibt, so daß in diesem Falle eine Vielzahl zieladäquater Mittelempfehlungen abgegeben werden kann.

Am Beispiel des Gewinnstrebens konnten wir exemplarisch die Bedeutung unterschiedlicher Zielausmaße als zweiten Teilaspekt der Dimensionen der Unternehmungsziele für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems herausarbeiten. Wir wollen uns nunmehr dem dritten Teilaspekt, der zeitlichen Reichweite der Unternehmungsziele, zuwenden.

ben zu finden sei (vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 479 ff.). Zu möglichen Zielsetzungen öffentlicher Betriebe vgl. z. B. Engelhardt, W. W.: Die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: ZfB (1974), S. 498 ff.; Mahnkopf, R.: Möglichkeiten einer Berücksichtigung unterschiedlicher Ziele kaufmännischer Unternehmungen und öffentlicher Betriebe in der betriebswirtschaftlichen Investitionstheorie, Diss. München 1972 (unveröffentlichtes Manuskript); Oettle, K.: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a. a. O.; Thiemeyer, T.: Öffentliche Unternehmen, in: Eynern, G. v. (Hrsg.): Wörterbuch zur politischen Ökonomie, 1973, S. 256 f.; Witt, D.: Einflüsse öffentlich-wirtschaftlicher Ziele auf die rationale Finanzierung öffentlicher Betriebe, Diss. München 1972, S. 17 ff. und die dort angeführte Literatur.

3. Aus der zeitlichen Reichweite der Unternehmungsziele resultierende Ansprüche

Neben dem Zielinhalt und dem angestrebten Zielausmaß muß zur vollständigen Beschreibung eines Ziels auch dessen Zeitdimension festgelegt werden. "Nur Ziele mit eindeutigem zeitlichen Bezug können entscheidungsdeterminierend wirken"¹⁾, wobei der zeitliche Bezug die zu berücksichtigenden Aktionsparameter, die relevanten Daten und die in den Erklärungsgleichungen der Zielfunktion zu erfassenden Einflußgrößen mitbestimmt. Schließlich werden damit auch die Konsequenzen der einzelnen Aktionsparameter determiniert, so daß der zeitliche Bezug bzw. die zeitliche Reichweite als wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Wahl "optimaler" Lösungsalternativen anzusehen ist.²⁾

Zur Fixierung der zeitlichen Reichweite kann die Zielformulierung zeitpunkt- oder zeitraumbezogen sein.³⁾ Eine Verfeinerung der Betrachtungsweise läßt

-
- 1) Schneider, D.J.G.: Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, a. a. O., S. 32.
 - 2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 85. Zum Begriff der Zielfunktion vgl. z. B. Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 16 ff.
 - 3) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 86 ff.; Heinen differenziert die zeitliche Zielfixierung in eine Zeitpunkt- und eine Zeitraumbetrachtung nochmals nach der Betrachtung des Zeitablaufs in kontinuierliche und diskontinuierliche Ziele und danach, ob sich die einzelnen Zielvariablen auf gleiche oder verschiedene Bezugszeitgrößen beziehen. Durch Kombination dieser Unterscheidungsmerkmale gelangt er zu der Einteilung in statisch, komparativ-statisch, kinetisch und dynamisch formulierte Ziele. Die weitere Unterscheidung Heinens in dauernde und vorübergehende Ziele (vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 88) wird von D.J.G. Schneider kritisiert; denn diese sei "keine Frage der zeitlichen Dimensionierung von Zielelementen, sondern der Veränderung der Zusammensetzung des Zielsystems im Zeitablauf" (Schneider, D.J.G.: Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, a. a. O., S. 33 sowie die dort angeführte ausführliche Begründung in Fußnote 77) auf S. 33).

sich durch die Unterscheidung der Ziele nach der Länge des Planungszeitraumes in kurz-, mittel- und langfristige Ziele erreichen, auf die wir jedoch erst mit unseren Ausführungen über die Ordnung der Unternehmungsziele eingehen werden.

In der wirtschaftlichen Realität finden zeitpunktbezogene Zielformulierungen kaum Beachtung, da sich das unternehmerische Handeln i. d. R. stets im Zeitablauf vollzieht. Wir wollen deshalb unsere Erörterungen auf die zeitraumbezogene Zielfixierung beschränken.

Verfolgt die Unternehmung z. B. das Ziel "Streben nach maximalem (angestrebtes Zielausmaß) Umsatz (Zielinhalt)", so kann durch die Festlegung des Zeitraumes, in dem der Umsatz maximiert werden soll - etwa das Geschäftsjahr - das Ziel umfassend determiniert werden. Unter dem Aspekt der eindeutigen Zielformulierung "maximaler Umsatz pro Geschäftsjahr" ist dann diejenige Beteiligungsform zu wählen, bei der die größte Korrelation¹⁾ zwischen dem formulierten Ziel und den Wirkungen der Erfolgsbeteiligung gegeben ist: Dies wird in unserem Beispiel die Umsatzbeteiligung sein, deren Ausgestaltung entsprechend unseren Ausführungen im Rahmen des Umsatzstrebens erfolgen wird. Zusätzlich ist nun durch die Bestimmung des Zeitraumes von einem Jahr auch die Umsatzbeteiligung auf diesen Zeitraum auszurichten, so daß die Verteilung und Ausschüttung der Quoten zweckmäßigerweise am Ende des Geschäftsjahres fällig wäre. Würde die Ausschüttung in kürzeren zeitlichen Abständen - z. B. monatlich - erfolgen, so wäre der Leistungsanreiz wahrscheinlich niedrig, da zu den einzelnen Ausschüttungszeitpunkten nur relativ geringe Quoten fällig werden; der Leistungsanreiz wesentlich höherer Quoten hält hingegen unverhältnismäßig länger an.

1) Zum Begriff der Korrelation in den Sozialwissenschaften vgl. z. B. Anderson, O.: a. a. O., S. 186 ff.; Haseloff, O.W./Hoffmann, H.-J.: a. a. O., S. 91 ff.; Kellerer, H.: Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Reinbek bei Hamburg 1960, S. 167 ff.

Anhand dieses Beispiels konnten wir feststellen, daß neben dem Zielinhalt und dem angestrebten Zielausmaß auch die zeitliche Reichweite der Unternehmungsziele von Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems sein kann. Aus allen drei Dimensionen der Unternehmungsziele konnten wir in einem analytischen Ansatz auf der Grundlage der Mittel-Zweck-Betrachtung der präskriptiven Entscheidungstheorie Gestaltungsempfehlungen - allerdings von unterschiedlicher Präzision - zur Formulierung eines Erfolgsbeteiligungssystems ableiten. Es zeigte sich, daß bei gleichzeitiger Berücksichtigung mehrerer Zieldimensionen häufig Konfliktsituationen auftreten werden, die lediglich Kompromißlösungen ermöglichen. Auf diese Frage werden wir ausführlich im dritten Teil unserer Arbeit eingehen.

Voraussetzung hierfür ist jedoch eine analytische Betrachtung der Ordnung der Unternehmungsziele und der aus ihr ableitbaren Empfehlungen zur Formulierung von Erfolgsbeteiligungssystemen. Dieser Aufgabe werden wir uns im folgenden Abschnitt zuwenden.

III. Aus der Ordnung der Unternehmungsziele resultierende Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir die Dimensionen der einzelnen Ziele kaufmännischer Unternehmungen erörtert. Damit konnten wir die Unternehmungsziele relativ genau beschreiben und deren jeweilige Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems herausarbeiten. Im Rahmen unserer Ausführungen über den Begriff des Zielsystems haben wir auch festgestellt, daß dieses in der Regel aus mehreren einzelnen Zielen besteht, die zueinander in einer bestimmten Relation stehen. Die Unternehmungsziele stehen also nicht auf gleicher Ebene und isoliert nebeneinander, sondern es bestehen im Zielsystem der Unternehmung Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Zielen, die in einer unterschiedlichen Ordnung der Unternehmungsziele zum Ausdruck

kommen. Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungslehre ist es, "aus der ungeordneten Zielmenge ... ein für unternehmerische Entscheidungen relevantes Zielsystem zu entwickeln. Das bedeutet, daß zwischen der Menge der inhaltlich voneinander abgegrenzten Zielgrößen Beziehungen herzustellen sind. Unter Berücksichtigung dieser Beziehungen müssen die Ziele ferner nach zweckdienlichen Kriterien gruppiert und systematisiert werden."¹⁾ Dieser Ordnung der Unternehmungsziele kommt eine noch größere Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems als deren Dimensionen zu; denn hier zeigt sich erst das weite Möglichkeitsfeld von Beziehungen zwischen den relevanten Einzelzielen und damit auch die Problematik, die sich aus der Verfolgung mehrerer Einzelziele in bezug auf die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems ergeben kann.

Im Rahmen dieses Abschnitts wollen wir versuchen, die Vielzahl der Ordnungsmöglichkeiten, der gestellten Aufgabe entsprechend, zu erfassen, um dann anhand von Beispielen die Bedeutung verschiedener Zielordnungen für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems zu diskutieren.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich unterschiedliche Systematisierungsansätze unternehmerischer Ziele.²⁾ Wir wollen den folgenden Be-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 89.

2) Vgl. z. B. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 42 ff.; ders.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, a. a. O., S. 43 ff.; Chamberlain, N. W.: Micro-Economic Planning and Action, New York 1962, S. 49 ff.; Giersch, H.: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Band I, Grundlagen, a. a. O., S. 51 ff.; Jöhr, W. A./Singer, H. W.: Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., Göttingen 1964, S. 152 ff.; Knips, W.: Die Problematik wirtschaftspolitischer Zielkonflikte, Tübingen 1970, S. 50 ff.; Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964, S. 216; Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Grundlagen, a. a. O., S. 141 ff.; Schmidt-Sudhoff, U.: a. a. O., S. 93 ff.; White, C. W.: Multiple Goals in the Theory of the Firm, a. a. O., S. 194.

trachtungen den Ansatz Heinens¹⁾ zugrunde legen. Er unterscheidet Ordnungen der Unternehmungsziele nach den Beziehungen zwischen den Zielelementen und nach der Bildung von Teilmengen.

1. Aus den Zielbeziehungen resultierende Ansprüche

Die Ordnung der Ziele nach Beziehungstypen bringt jeweils das Verhältnis eines Ziels zu einem anderen zum Ausdruck. Es werden Aussagen über Zielpaare in bezug auf ein bestimmtes Abhängigkeitskriterium gemacht, wobei die Beziehungen durch Relationssätze beschrieben werden können. Der Relationssatz

$$a \ R \ b$$

besagt dann, daß zwischen den Zielen a und b eine Relation R besteht. Das Symbol R steht dann für einen bestimmten Beziehungstyp.

Ist z. B. eine bestimmte Zielmenge, bestehend aus den Zielen a , b , c , d und e gegeben, so können wir mögliche Beziehungen zwischen diesen Zielelementen (hier durch Kreise dargestellt) vereinfacht graphisch durch Pfeile, die diese Kreise verbinden, darstellen.

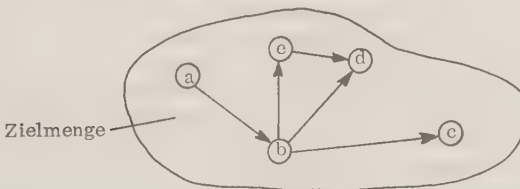


Schaubild 5: Ordnung der Ziele nach Beziehungstypen²⁾

1) Vgl. hierzu und im folgenden Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 89 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 91.

Diese Beziehungen können symmetrisch oder asymmetrisch sein. Eine symmetrische Relation ist umkehrbar, eine asymmetrische Relation nicht umkehrbar.¹⁾ Weiterhin können diese Beziehungen nach Heinen entscheidungsfeld- oder entscheidungsträgerbedingt sein.²⁾

a) Bei komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielen

Hierbei handelt es sich um symmetrische, entscheidungsfeldabhängige Beziehungstypen. "Die Abhängigkeit vom Entscheidungsfeld kommt in der Verwendung des Zielerfüllungsgrades (im Original kursiv, Anm. d. Verf.) bei der Definition der möglichen Beziehungen zum Ausdruck. Das bedeutet, daß für die Ableitung der Zielbeziehungen die möglichen Handlungsalternativen des Unternehmers (z. B. verschiedene Ausbringungsmengen) und deren Konsequenzen hinsichtlich der Zielerfüllung (z. B. Kosten- und Erlösfunktionen) bekannt sein müssen."³⁾ Wie bereits oben angedeutet, lassen sich die meisten Beziehungstypen immer auf Beziehungen zwischen zwei Zielen zurückführen, obwohl, wie aus dem Schaubild 5 hervorgeht, auch Beziehungen zwischen mehreren Elementen der Zielmenge bestehen können.⁴⁾

-
- 1) Heinen nennt als Beispiele für eine symmetrische Relation die konfliktäre Beziehung zwischen Rentabilität und Liquidität; denn die Rentabilität läßt sich als konfliktär zur Liquidität und die Liquidität als konfliktär zur Rentabilität beschreiben. Eine asymmetrische Relation ist z. B. zwischen den Zielen Rentabilitätsstreben und Streben nach Einkommenserzielung gegeben. Das Rentabilitätsstreben dient zwar der Einkommenserzielung, doch dient die Einkommenserzielung nicht unbedingt dem Rentabilitätsstreben (vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 91).
 - 2) Entscheidungsfeldbedingte Beziehungstypen sind auf weitere Informationen über das Entscheidungsfeld der Unternehmung abgestimmt, entscheidungsträgerbedingte Beziehungstypen erfordern Informationen über die subjektive Einstellung des Entscheidungsträgers (vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 93).
 - 3) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 94.
 - 4) Vgl. z. B. Gäfgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 119 ff.

Eine komplementäre Zielbeziehung ist dann gegeben, wenn "durch die Erfüllung eines Zieles (Z_1) auch die Erfüllung des anderen Zieles (Z_2) gesteigert wird"¹⁾, während bei einer konkurrierenden Zielbeziehung "die Erfüllung eines Zieles (Z_1) zu einer Minderung des Erfüllungsgrades des anderen Zieles (Z_2) führt".²⁾ Bei indifferenten Zielbeziehungen übt die Erfüllung des einen Zieles auf die Erfüllung des anderen keinen Einfluß aus.³⁾

Den Zusammenhang zwischen komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielbeziehungen können wir im Schaubild 6 erkennen.⁴⁾

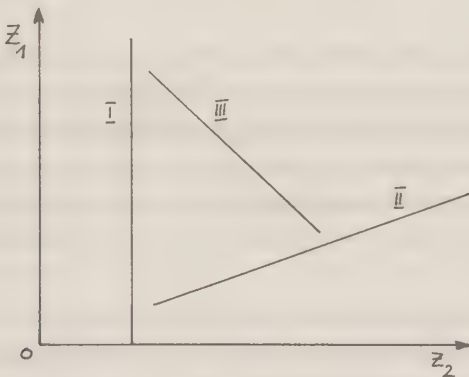


Schaubild 6: Zusammenhang zwischen komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielbeziehungen

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 95.

2) Ebenda, S. 95.

3) Ebenda, S. 95.

4) Heinen unterscheidet noch variable und lineare Konkurrenz bzw. Komplementarität. Mit Hilfe der Kennzeichnung der Beziehungstypen durch Ziel-
elastizitäten gelingt ihm eine verfeinerte Darstellung, indem er weiterhin
zwischen totaler und partieller Konkurrenz bzw. Komplementarität unter-
scheidet. Damit ist ein Instrumentarium gegeben, das für konkrete Ent-
scheidungssituationen die Stärke der Beziehung zwischen zwei oder mehre-
ren Zielen auszudrücken imstande ist. Entsprechend den Werten der Elasti-
zität lassen sich Zonen partieller Zielkonflikte als starke oder schwache
Konkurrenzbeziehungen genau abgrenzen. Dies läßt sich auch auf komple-

Die Gerade I besagt, daß eine Verfolgung von Z_1 auf Z_2 keinen Einfluß ausübt; es liegt Indifferenz vor. Die Gerade II kennzeichnet eine komplementäre Beziehung zwischen Z_1 und Z_2 , Gerade III eine konkurrierende Zielbeziehung.

Nach dieser kurzen Beschreibung von komplementären, konkurrierenden und indifferenten Beziehungstypen können wir uns nunmehr deren Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems zuwenden. Wir wollen hierbei auf die indifferenten Zielbeziehungen nicht näher eingehen, da Zielindifferenz nur bei einer isolierten Betrachtungsweise, nicht aber in einem umfassenden Zielsystem denkbar ist.¹⁾

Als Beispiel für eine komplementäre Zielbeziehung kann das Verhältnis von Gewinn- und Umsatzstreben angesehen werden. Verfolgt eine Unternehmung die beiden Ziele mit gleicher Intensität, so würde die Unternehmung aus dem Aspekt des Gewinnstrebens die Erfolgsbeteiligung in Form der Gewinnbeteiligung, aus dem Aspekt des Umsatzstrebens in Form der Ertragsbeteiligung (Umsatzbeteiligung) als Mittel zur Verfolgung des jeweiligen Zieles wählen.

Es zeigt sich also, daß schon bei komplementären Zielbeziehungen zwischen betrieblichen Oberzielen²⁾ Konflikte bei der Wahl der Beteiligungsform, d. h. eines Mittels zur Erreichung der angestrebten Ziele, möglich, ja sogar wahr-

mentäre Zielbeziehungen anwenden.

Ist die für die hier angesprochene erweiterte Elastizitätsanalyse geforderte Prämisse eines vorhandenen stetigen Kurvenbereichs nicht mehr gegeben, sondern wechseln die Komplementaritäts- bzw. Konkurrenzbeziehungen von Alternative zu Alternative, so ist eine Bestimmung der Zielbeziehungen mit Hilfe der Korrelationsanalyse möglich. (Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 96 ff.; zur Vorgehensweise bei der Korrelationsanalyse vgl. Fußnote 1), S. sowie Wallis, W. A./Roberts, H. V.: Methoden der Statistik, Freiburg i. B. 1960, S. 437 ff.).

1) Vgl. Giersch, H.: a. a. O., S. 52.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen im Teil B/III/1/b).

scheinlich sind. Es darf allerdings dabei nicht übersehen werden, daß nur die Frage der Ausgestaltung und nicht die Frage, ob eine Erfolgsbeteiligung überhaupt eingeführt werden soll, Gegenstand des Konflikts ist.

Bei konkurrierenden betrieblichen Oberzielen, wie z.B. dem Gewinnstreben und dem Unabhängigkeitsstreben im Sinne des Strebens nach innerer und äußerer Autonomie, ist der Konflikt offenbar; denn im Interesse des Gewinnstrebens wäre die Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems i. d. R. zu befürworten, im Interesse der Wahrung der inneren und äußeren Autonomie wäre eine Erfolgsbeteiligung abzulehnen.

Zu einem anderen Ergebnis würden wir bei der Erörterung weiterer konkurrierender Zielbeziehungen, wie z.B. Gewinnstreben und soziale Bestrebungen, Gewinnstreben und Liquiditätsstreben, kommen. Hier würde die Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems, von beiden konkurrierenden Zielen her gesehen, zu befürworten sein. Lediglich die Frage der Ausgestaltung könnte zu Konflikten führen.

Unsere Betrachtungen zur Bedeutung der konkurrierenden und komplementären Beziehungstypen von Unternehmungszielen als Bestimmungsfaktoren für die Wahl eines Beteiligungssystems haben uns zu einem Ergebnis geführt, das wir allein schon aus den Erörterungen des Zielinhalts hatten gewinnen können. Denn die verschiedenen Zielkategorien stellen verschiedene Anforderungen an die Einführung und Ausgestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems. Deshalb kann eine Untersuchung der Beziehungstypen der Zielelemente nur zu einer weiteren Beschränkung der Wahlmöglichkeiten führen.

Nach diesen Ausführungen zur Ordnung der Beziehungen zwischen den Zielelementen in komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele wollen wir uns der Ordnung der Zielmenge in Ober-, Zwischen- und Unterziele zuwenden.

b) Bei Ober-, Zwischen- und Unterzielen

Die Ordnung der Zielmenge danach, inwiefern den einzelnen Zielen Mittelcharakter für die Verwirklichung der übrigen Ziele zukommt, führt zu der Unterscheidung in Ober-, Zwischen- und Unterziele.¹⁾

Die Oberziele sind die letzten Ziele des Betriebes. Es handelt sich also um jene Ziele, um deren willen der Betrieb überhaupt tätig ist. Die Unterziele stehen im Dienste der Verfolgung der Oberziele. Wir können allgemein zwei Kategorien von Unterzielen unterscheiden: Von gesamtbetrieblichen oder übergreifenden Unterzielen wollen wir dann sprechen, wenn es sich um Unterziele handelt, die im Prinzip auch Oberziele sein können. So kann z. B. das Rentabilitätsstreben in kaufmännischen Unternehmungen als Oberziel, in öffentlichen Betrieben als Unterziel auftreten.²⁾ Unter funktionsspezifischen Unterzielen wollen wir jene Ziele verstehen, die immer nur Unterziele sein können; denn sie sind immer ergänzungsbedürftig, weil sie nur bestimmte Aspekte von Oberzielen erfassen.³⁾

Das Verhältnis Unterziel zu Oberziel ist gleichbedeutend mit einer Mittel-Zweck-Beziehung zweier Ziele, die eine asymmetrische Relation darstellt.

-
- 1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 102 ff.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 104 ff.; D. J. G. Schneider bezeichnet diesen Typ von Zielbeziehungen als "vertikale Zielbeziehungen" im Sinne einer vertikalen Zielkette innerhalb des Zielsystems (vgl. Schneider, D. J. G.: Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, a. a. O., S. 23 f.). Zum Mittelcharakter von Unternehmungszielen vgl. z. B. Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmungssteuerung, a. a. O., S. 118 ff.; Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 76 ff.
 - 2) Vgl. z. B. Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a. a. O., S. 4 f.
 - 3) Auf die funktionsspezifischen Ziele werden wir im Teil B/III/2/c) eingehen.

Mit Hilfe von Mittel-Zweck-Beziehungen können wir eine gegebene Zielmenge zu einer Zielhierarchie ordnen. Eine derartige Ordnung einer Zielmenge nach Mittel-Zweck-Beziehungen haben wir im Schaubild 7 wiedergegeben.¹⁾

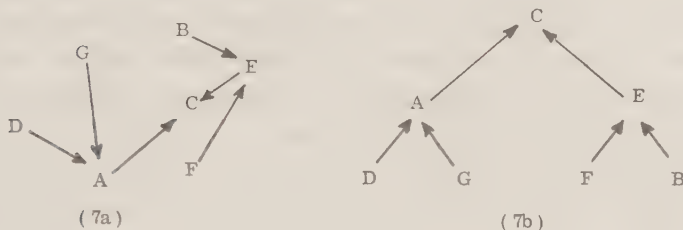


Schaubild 7: Ordnung einer Zielmenge nach Mittel-Zweck-Beziehungen

In Schaubild 7a ist eine Zielmenge, bestehend aus sieben Einzelzielen (A, B, C, D, E, F und G), gegeben, wobei die Pfeile die zwischen den Zielelementen bestehenden Mittel-Zweck-Beziehungen andeuten. Durch eine Veränderung des Schaubilds 7a können wir die Zielmenge in einer hierarchischen Struktur darstellen (vgl. Schaubild 7b). Das Ziel C können wir als Oberziel, die Ziele D, G, F und B eindeutig als Unterziele beschreiben. Die Ziele A und E sind vom Oberziel C aus gesehen Unterziele, von den Zielen D, G, F und B aus gesehen Oberziele. Sie nehmen in der Hierarchie somit eine Mittelstellung ein und können deshalb auch als Zwischenziele bezeichnet werden.²⁾

-
- 1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 104 f. Wird die Entscheidungsfindung nicht an den Oberzielen, sondern an den Unterzielen orientiert, wobei allerdings vorausgesetzt wird, daß das Unterziel ein geeignetes Mittel zur Erreichung des Oberziels darstellt, so spricht man von Suboptimierung. (Zum Begriff der Suboptimierung vgl. z. B. Engels, W.: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, a. a. O., S. 50 ff.; Jones, M. H.: Executive Decision Making, Homewood/Illinois 1957, S. 5 ff.; Simon, H. A.: Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955, S. 34 ff.).
 - 2) Zum Begriff des Zwischenziels (intermediate goal) vgl. z. B. Jones, M. H.: a. a. O., S. 5 ff.

Die Bedeutung der Ordnung der Unternehmungsziele in Ober-, Zwischen- und Unterziele für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems können wir an dem vereinfachten Abbild der entgeltpolitischen Entscheidungssituation, der sich die Unternehmungsleitung gegenübergestellt sieht, aufzeigen.¹⁾

Unterstellen wir als betriebliches Oberziel Gewinnmaximierungsstreben, so kann dieses u. a. durch eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität erreicht werden, indem man ein "Minimum an Lohnkosten bei einer festen Arbeitsleistung oder ... (ein) Maximum an Arbeitsleistung bei festen Lohnkosten"²⁾ anstrebt. Diese Erhöhung der Arbeitsproduktivität läßt sich mit Hilfe der Entgeltpolitik dadurch erreichen, daß den Arbeitnehmern im Betrieb das Empfinden einer Lohn-gerechtigkeit vermittelt wird. Da die Ermittlung eines betriebswirtschaftlich gerechten Lohns an der Unlösbarkeit des Zurechnungsproblems scheitert³⁾, "wird (z. B.) eine Mittel-Zweck-Beziehung zwischen der von den Arbeitnehmern empfundenen Lohngerechtigkeit und ihrem Leistungseinsatz angenommen"⁴⁾. Das Empfinden eines gerechten Lohns hängt u. a. von der absoluten und der relativen Lohnhöhe ab.⁵⁾ Die Festlegung der absoluten Lohnhöhe, die man auch als "materiales Lohnproblem" bezeichnet⁶⁾, wird im allgemeinen nicht in die entgeltpolitische Entscheidungssituation der Unternehmung einbezogen, während die Festlegung der relativen Lohnhöhe durch die Kategorien der

1) Vgl. Kupsch, P.U./Marr, R.: a. a. O., S. 504 ff.; Rehkugler, H.: a. a. O., S. 47 ff.

2) Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, a. a. O., S. 20.

3) Vgl. z. B. Börner, D.: Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, a. a. O., S. 221; Duwe, K. A.: Der Leistungslohn und die Frage der Lohn-gerechtigkeit, Diss. Köln 1960, S. 50 f.; Habig, G.: Produktivität und Wertschöpfung in Betrieben der Stoffindustrie, Diss. München 1967, S. 183; Knödler, W.: a. a. O., S. 23 ff.; Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, a. a. O., S. 22; Ottel, F.: Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, a. a. O., S. 705 ff.; ferner Fußnote 2), S. 47.

4) Rehkugler, H.: a. a. O., S. 50.

5) Vgl. z. B. Liebold, E.: Möglichkeiten unternehmerischer Lohnpolitik in einem institutionalisierten Arbeitsmarkt, Diss. Frankfurt 1967, S. 39.

6) Vgl. Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, a. a. O., S. 19.

Leistungsgerechtigkeit, Anforderungsgerechtigkeit, Verhaltensgerechtigkeit und Sozialgerechtigkeit für den einzelnen Arbeitnehmer noch überprüfbar erscheint.¹⁾ Die Erfüllung dieser Kriterien wird dann durch die "Mittel" Lohnformdifferenzierung, Lohnsatzdifferenzierung, Beteiligungssysteme und betriebliche Sozialleistungen angestrebt, wobei noch bestimmte Nebenbedingungen beachtet werden müssen.²⁾

Den Zusammenhang der Mittel-Zweck-Beziehungen für unser konkretes Beispiel können wir dem Schaubild 8 entnehmen.³⁾ Die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems dient als Mittel bzw. als Unterziel dem Zwischenziel "Sozialgerechtigkeit", das auch durch das Unterziel "betriebliche Sozialleistungen" erreicht werden könnte. Das Zwischenziel "Sozialgerechtigkeit" ist seinerseits wiederum Unterziel des Zwischenziels "empfundene Lohngerechtigkeit", das selbst wieder Unterziel des Zwischenziels "Arbeitsproduktivität" ist. Die Arbeitsproduktivität ist schließlich Unterziel zu unserem angenommenen Oberziel "Gewinnmaximierungsstreben".

1) Vgl. Rehkugler, H.: a. a. O., S. 51 f.

Rehkugler kritisiert zu Recht die Nichteinbeziehung der absoluten Lohnhöhe in die entgeltpolitischen Aktionsparameter, die Kosiol damit begründet, daß es sich "hierbei um ein mehr außerbetriebliches Marktproblem handelt, das sich im gewissen Sinne dem Einfluß der einzelnen Unternehmung mehr oder weniger entzieht" (Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, a. a. O., S. 20). Denn "dabei wird übersehen, daß zum einen die einzelne Unternehmung sehr wohl einen Einfluß auf die absolute Lohnhöhe auszuüben vermag (z. B. bei Firmentarifverträgen), zum anderen stellen gesetzliche Mindestlohnbestimmungen und tarifvertraglich festgelegte Lohnsätze lediglich Mindestbedingungen dar und lassen der betrieblichen Lohngestaltung nach oben freien Entscheidungsspielraum" (Rehkugler, H.: a. a. O., S. 51).

2) Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wollen wir auf die entgeltpolitische Entscheidungssituation nicht näher eingehen. Eine ausgezeichnete, übersichtliche Darstellung mit weiterführenden Literaturangaben finden wir bei Rehkugler, H.: a. a. O., S. 47 ff.

3) In Anlehnung an Rehkugler, H.: a. a. O., S. 49.

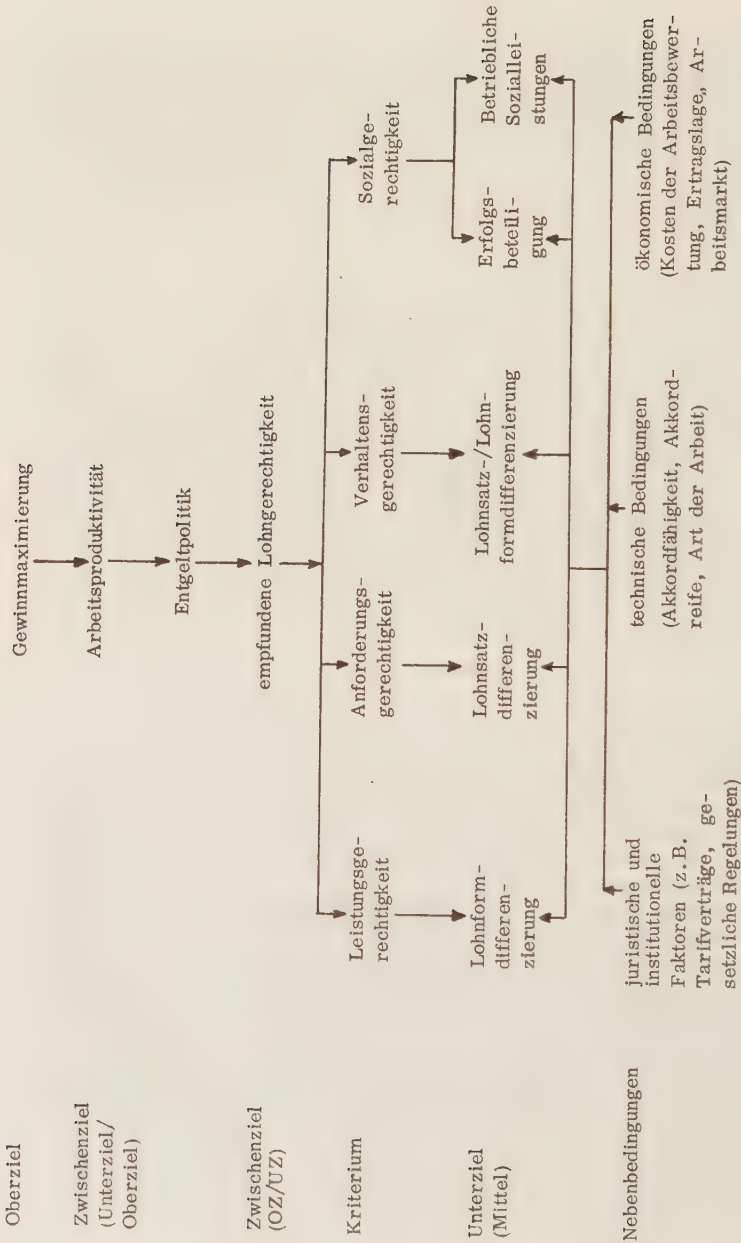


Schaubild 8: Die entgeltpolitische Entscheidungssituation als Beispiel für die Ordnung von Unternehmungszielen in Ober-, Zwischen- und Unterziele

Anhand dieses Beispiels für eine Ziel-Mittel-Kette können wir die Vielfalt der Möglichkeiten zur Erreichung des Oberziels ersehen. Wir können aber auch erkennen, daß es wesentlich von der Art der betrieblichen Oberziele abhängt, ob sich die Unternehmung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems entscheiden wird. Denn würde die Unternehmung z. B. als Oberziel u. a. soziale Bestrebungen verfolgen, würde die Wahl einer Erfolgsbeteiligung zusammen mit den Gestaltungsmöglichkeiten der betrieblichen Sozialleistungen eher in Frage kommen als z. B. beim Unabhängigkeitsstreben als Oberziel.

Mit diesem Beispiel wollen wir unsere Ausführungen zur Bedeutung der Ordnung der Unternehmungsziele in Ober-, Zwischen- und Unterziele abschließen.

c) Bei Haupt- und Nebenzielen

In der Unterscheidung von Haupt- und Nebenzielen kommt die Präferenz des Entscheidungsträgers für ein bestimmtes Ziel zum Ausdruck. So kann bei einer Konkurrenzbeziehung zwischen zwei Zielen eine Gewichtung zur Entscheidungsfindung notwendig sein. Bei der Einteilung in Haupt- und Nebenziele handelt es sich um einen entscheidungsträgerbestimmten Beziehungstyp, dem eine asymmetrische Betrachtungsweise zugrunde liegt.¹⁾ Einem Hauptziel mißt

1) Die Zielgewichtung äußert sich nach Heinen in einer Nutzenfunktion des Entscheidungssubjektes, die sich beim Vorhandensein von zwei Zielen in Form eines Nutzengebirges abbilden läßt. Überträgt man das Nutzengebirge in ein zweidimensionales Schaubild, so erhält man Indifferenz- bzw. Zielpräferenzfunktionen, wobei die Indifferenzkurven die entsprechenden Zielerfüllungsgrade, die der Entscheidende als gleichwertig betrachtet, zum Ausdruck bringen. Mit Hilfe der Indifferenzkurvenbetrachtung lassen sich somit die Beziehungen zwischen Haupt- und Nebenzielen graphisch darstellen. (Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 107 ff.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 103 f.).

Im Rahmen des vorliegenden Punktes wollen wir uns jedoch auf das Entscheidungsmerkmal der Gewichtung in seiner verbalen Interpretation beschränken.

der Entscheidungsträger in bezug auf ein Nebenziel das relativ höhere Gewicht zu. Ist also z. B. als Hauptziel das Gewinnstreben und als Nebenziel das Umsatzstreben gegeben, so führt die Dominanz des Gewinnziels dazu, daß sich die Unternehmung bei der Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems entsprechend den Kriterien, die wir zum Gewinnstreben nannten, für eine Gewinnbeteiligung entscheiden wird. Die Präferenz für ein bestimmtes Ziel führt demnach zu einer Verminderung der möglichen Konflikte bei der Wahl eines Beteiligungssystems.

Strebt die Unternehmung z. B. nach äußerer und innerer Autonomie als Hauptziel und nach Gewinn als Nebenziel, so wird sie entsprechend der Zielpräferenz u. U. auf die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems verzichten.

2. Aus der "Teilmengenebildung" von Zielen resultierende Ansprüche

Während bei der Ordnung der Ziele nach Beziehungstypen jeweils das Verhältnis von einem Ziel zu einem anderen Ziel dargestellt wird, werden bei der Ordnung der Ziele in Teilmengen Aussagen "in generalisierender Weise für ganze Gruppen von Zielen"¹⁾ gemacht. Hierzu wird die gesamte Zielmenge nach bestimmten Kriterien in Teilmengen aufgegliedert, wobei sich die nach Teilmengen und Beziehungstypen gebildeten Zielarten einander nicht ausschließen müssen.²⁾ Ein weiteres Abgrenzungskriterium zwischen der Ordnung der

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 92.

2) Heinen nennt zur Verdeutlichung dieses Sachverhalts folgendes Beispiel: "Greift man aus der Zielmenge z. B. das Gewinn-, Umsatz- und Wirtschaftlichkeitsstreben heraus, so sind hinsichtlich der Ordnung dieser generellen Imperative die folgenden Aussagen möglich: Gewinn, Umsatz und Wirtschaftlichkeit sind quantitative Begriffe. Sie gehören daher in die Klasse der rechnerisch erfaßbaren Ziele. Zwischen dem Gewinn- und Umsatzstreben einerseits sowie dem Gewinn- und Wirtschaftlichkeitsstreben andererseits bestehen Beziehungen der Art, daß die Erreichung der jeweils letztgenannten Ziele zu einer Steigerung des Gewinnes führt (Zielkomplementarität)" (Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 92).

Ziele nach Beziehungstypen und der Ordnung der Ziele durch Bildung von Teilmengen ist deren unterschiedliches Maß an Allgemeingültigkeit. Die Aussagen über die Ordnung nach Beziehungstypen sind vorrangig empirischer Natur; denn sie sind nur in bezug auf bestimmte betriebliche Tatbestände wahr oder unwahr und sind damit von den jeweiligen empirischen Entscheidungssituationen abhängig. "Die Aussagen über die jeweiligen Beziehungstypen können also keine Allgemeingültigkeit beanspruchen."¹⁾ Demgegenüber besitzen Aussagen über die Ordnung der Ziele durch Bildung von Teilmengen definitionslogischen Charakter; dies ergibt sich aus der Definition der Ziele. Deshalb sind diese Aussagen von empirischen Tatbeständen unabhängig und somit allgemeingültig. Einschränkend muß hierzu gesagt werden, daß diese Allgemeingültigkeit dann nicht mehr zutrifft, wenn in den Einteilungskriterien empirische Tatbestände, wie z. B. die subjektive Einstellung des Entscheidenden, enthalten sind.

a) Bei quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Zielen

Die Einteilung in quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ziele orientiert sich daran, "inwieweit die einzelnen Imperative mit Hilfe von Kardinalskalen zahlenmäßig erfaßbar sind".²⁾ Quantifizierbare Ziele sind Leitzahlen und werden als monetäre Ziele bezeichnet, wenn sie in Gelddimensionen, sie werden als bonitäre Ziele bezeichnet, wenn sie in Mengendimensionen erfaßbar sind. Als Beispiel für ein monetäres Ziel können wir das Gewinnstreben, für ein bonitäres Ziel das Streben nach Produktivität nennen. Nicht-quantifizierbare Ziele sind entweder Leitsätze und damit nur verbal formulierbare generelle Imperative, oder sie sind Leitbilder und damit nicht bzw. nur schwer formulierbar

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 93.

2) Ebenda, S. 113 f.; Heinen unterscheidet dabei den Begriff der Quantifizierbarkeit von dem der Meßbarkeit. Der Begriff der Meßbarkeit ist weiter gefaßt und nicht nur auf quantifizierbare Ziele beschränkt. So liegt bei der Verwendung von Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalen ebenfalls Meßbarkeit vor. (Vgl. ebenda, S. 114).

und bringen "keine im Wege der Zielentscheidung formulierten Imperative unternehmerischen Handelns zum Ausdruck".¹⁾ Im Schaubild 9 ist die Einteilung in quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ziele in einem Überblick wiedergegeben.²⁾

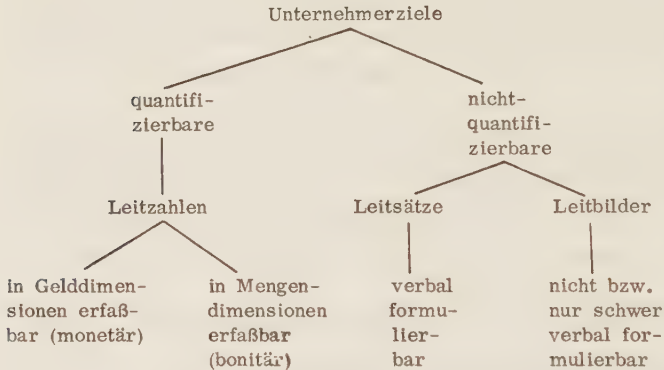


Schaubild 9: Unterscheidung der Unternehmerziele in quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ziele

Die Frage der Quantifizierbarkeit der Ziele ist für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems durchaus von Bedeutung. Während beim Vorhandensein von quantifizierbaren Zielen, wie z. B. dem Gewinnstreben oder dem Streben nach Produktivität, diese ihren unmittelbaren Niederschlag in der Wahl und Ausgestaltung eines entsprechenden Erfolgsbeteiligungssystems finden, ergeben sich beim Vorhandensein nicht-quantifizierbarer Ziele, wie z. B. dem Macht- und Prestigestreben, wesentlich größere Wahlprobleme. Sind diese Ziele als Leitsätze noch verbal formulierbar, so kann gegebenenfalls mit

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 115.

2) Vgl. ebenda, S. 114.

Hilfsgrößen eine Quantifizierbarkeit erreicht werden. So ist es denkbar, das Prestigestreben beispielsweise durch die absolute Höhe des Eigenkapitals auszudrücken. In diesem Fall wird die Unternehmung eine Beteiligungsform wählen, die ähnlich wie beim Gewinnstreben gestaltet sein wird.

Es kann allerdings nicht für alle nicht-quantifizierbaren Ziele durch Hilfsmaßstäbe eine mittelbare Quantifizierung erreicht werden. Solche nicht bzw. nur schwer verbal formulierbaren Ziele stellen "irrationale Momente" dar und üben i. d. R. einen nicht mehr erkennbaren Einfluß auf die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems aus. Für solche nicht-quantifizierbaren Ziele können deshalb keine generellen Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung als Bestimmungsfaktoren für die Wahlentscheidung gemacht werden.

b) Bei operationalen und nicht-operationalen Zielen

Ziele werden dann als operational bezeichnet, wenn sie in eindeutig verständlichen Größen ausgedrückt werden können.¹⁾ "Dieser definitionslogische Aspekt der Zieloperationalität besagt, daß eine Meßvorschrift vorliegen muß, mit Hilfe derer die Konsequenzen der Alternativen beurteilt werden können."²⁾ Aufgrund des hier verwendeten weitgefaßten Begriffs der Meßbarkeit³⁾ "können

1) Vgl. Albach, H.: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnauffer, E./Agthe, K. (Hrsg.): Organisation, Band 1, Berlin u. Baden-Baden 1961, S. 357.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 115.

3) Vgl. ebenda, S. 116. Zu den Meßvorschriften vgl. z. B. Adam, A.: Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Würzburg 1959; Pfanzagl, J.: Die axiomatischen Grundlagen einer allgemeinen Theorie des Messens, 2. Aufl., Würzburg 1962; Szyferski, N.: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962; Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 2. Aufl., München 1971, S. 142 ff., bes. S. 149 ff.

für eine operationale Zielformulierung grundsätzlich Kardinal-, Ordinal- und Nominalskalen Verwendung finden".¹⁾

"Das nominale Messen ist dadurch gekennzeichnet, daß beliebige diskrete Gegenstände oder Klassen äquivalenter diskreter Gegenstände willkürlich, aber eindeutig den Zahlensymbolen zugeordnet werden."²⁾ Mit Hilfe dieser einfachsten Form der Messung wird lediglich die Identitätseigenschaft³⁾, d. h. die "Gleichheit oder Ungleichheit zweier Meßobjekte und der entsprechenden Zuordnung einer oder zweier Maßausdrücke"⁴⁾ festgestellt.⁵⁾ Eine solche Identitäts- bzw. Äquivalenzeigenschaft⁶⁾ haben z. B. die nicht-quantifizierbaren Ziele, wobei deren Identitätseigenschaft in der Nichtquantifizierbarkeit der Ziele zu sehen ist. Bei einer ordinalen Messung werden die Ziele in eine Rangfolge im Sinne einer Hintereinanderordnung gebracht, wobei die Reihenfolge den Grad ihrer Vorziesenswürdigkeit zum Ausdruck bringt.⁷⁾

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 116.

2) Schulze, H.-H.: Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mithilfe der Bilanz, Berlin 1966, S. 70.

3) Vgl. Zangemeister, C.: a. a. O., S. 149.

4) Schulze, H.-J.: a. a. O., S. 71.

5) Vgl. hierzu auch Adam, A.: a. a. O., S. 19; Stevens, S.S.: "Measurement, Psychophysics, and Utility", in: Churchman, C.W./Ratoosh, P. (Hrsg.): Measurement: Definitions and Theories, New York 1959, S. 26. Das nominale Messen ist eine Meßmethode, die den schwächsten Grad an Isomorphie aufweist. Deshalb wird gegen diese Meßmethode häufig der Vorwurf der Trivialität erhoben, da Zahlen hierbei nur in der Weise verwendet würden, "indem Klassen einer Typologie statt verbal eben numerisch identifiziert werden" (Scheuch, E.K.: Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 1, Stuttgart 1962, S. 351). Dieser Vorwurf erscheint nicht gerechtfertigt, da der aus dem Bereich der Physik übernommene Begriff des Messens im allgemeinen ein sehr hohes Maß an Isomorphie assoziiert, das nur bei Verhältnisskalen gegeben ist. (Vgl. hierzu auch Schulze, H.-J.: a. a. O., S. 70).

6) Vgl. Schulze, H.-J.: a. a. O., S. 71.

7) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 116 f.

Die Kardinalskalen lassen sich weiter unterscheiden in Intervallskalen und Verhältnisskalen.¹⁾

Intervallskalen stellen eine Meßform dar, "die als quantitativ im gewöhnlichen Sinne des Wortes zu bezeichnen ist".²⁾ Konnte man bei der ordinalen Messung nur Aussagen darüber machen, daß Abstände zwischen zwei Größen bestehen, so können bei der Intervallskala diese Abstände vergleichbar gemacht werden. "Jeder Meßwert kann mit einer Konstanten multipliziert und/oder durch Addition verändert werden, d.h. Intervallskalen sind beliebig linear transformierbar."³⁾ Ein bekanntes Beispiel ist die Temperaturmessung eines Thermometers.⁴⁾ Man erkennt leicht, daß "die Addierbarkeit der Abstände zwischen den Meßobjekten ... jedoch noch nicht (bedeutet), daß auch die Meßobjekte selbst bereits so gemessen werden können, daß ihre Größe in einer Zahl dargestellt wird, mit der sinnvoll im Hinblick auf das Meßobjekt gerechnet, d.h. addiert werden kann".⁵⁾ Bei der Intervallskalierung von Zielwerten können somit nur Verhältnisse von Zielwertdifferenzen, nicht aber Zielwerte selbst vergleichbar gemacht werden, da diese nicht nullpunktinvariant sind.⁶⁾

1) Vgl. Zangemeister, C.: a.a.O., S. 149 ff.

2) Stevens, S.S.: Mathematics, Measurement, and Psychophysics, in: Stevens, S.S. (Hrsg.): Handbook of Experimental Psychology, New York 1951, S. 27.

3) Zangemeister, C.: a.a.O., S. 153.

4) Vgl. ebenda, S. 151; Mattessich, R.: Messung, Vorausberechnung und Buchhaltungsmodelle, in: ZfHf (1959), S. 182 ff.; Stevens, S.S.: Mathematics, Measurement, and Psychophysics, a.a.O., S. 27; Weyl, H.: Philosophie der Mathematik und Naturwissenschaft, München - Berlin 1927, S. 101. (Der Exaktheit halber sei angeführt, daß dieses Beispiel nur für die Temperaturmessung in Celsius-, Reaumur- oder Fahrenheitgraden, nicht aber in Kelvingraden zutrifft. Vgl. Szyperski, N.: a.a.O., S. 66).

5) Schulze, H.-H.: a.a.O., S. 75.

6) Vgl. Zangemeister, C.: a.a.O., S. 153.

Heinen spricht hier von einem nur möglichen Vergleich von Zielerreichungs-unterschieden, da keine Angabe des Ausmaßes der jeweiligen Zielerreichung in absoluten Zahlen erfolge. (Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 116).

"Die Verhältnisskala und die mit ihr durchgeführte Messung stellt den höchsten Grad an Isomorphie dar, der zwischen den quantitativen Attributen von Gegenständen oder Klassen und den zugeordneten Zahlen möglich ist."¹⁾ Verhältnisskalen weisen alle Eigenschaften der vorher genannten Skalen auf und besitzen zudem noch die Eigenschaft der Addierbarkeit von Meßwerten²⁾, "wobei die Existenz eines immanenten Nullpunktes, von dem aus die Größen gemessen werden"³⁾, vorausgesetzt wird. Es wäre dann nur noch eine Transformation der Skala durch eine Multiplikation möglich, wobei das Verhältnis der Meßwerte unverändert bleibt.⁴⁾ Als bekannte Beispiele für eine Verhältnisskalierung können wir die Gewichts- und die Längenmessung nennen. Demzufolge ist eine Überprüfbarkeit der Zielerreichung bei dieser Skalierungsform sowohl für bonitäre als auch für monetäre Ziele am besten gewährleistet. In unserem Schaubild 10 wollen wir die Möglichkeiten einer operationalen Zielformulierung mit Hilfe der aufgeführten Skalierungsmethoden und deren Aussagegehalt in bezug auf den Vergleich von Zielen zusammenfassen.

1) Schulze, H.-H.: a. a. O., S. 79.

2) Vgl. ebenda, S. 78; Zangemeister, C.: a. a. O., S. 154.

3) Schulze, H.-H.: a. a. O., S. 78.

4) Zangemeister spricht hier von "multiplikativer Skalentransformation" (Zangemeister, C.: a. a. O., S. 154); Schulze nennt die Skala, die durch Multiplikation mit einer Konstanten entsteht, "Proportionalskala" (Schulze, H.-H.: a. a. O., S. 78).

Wichtig bleibt festzuhalten, daß für Verhältnisskalen sämtliche statistischen Maßzahlen in Frage kommen, und daß "die Beziehungen, die zwischen den Gegenständen hinsichtlich der durch Verhältnisskalen meßbaren Eigenschaften herrschen, ... isomorph durch die Gesetze der Grundrechenarten abgebildet" (Schulze, H.-H.: a. a. O., S. 78 f.) werden. Vgl. hierzu ferner Allen, R. G. D.: Mathematik für Volks- und Betriebswirte. Eine Einführung in die mathematische Behandlung der Wirtschaftstheorie. Aus dem Englischen übersetzt von E. Kosiol, Berlin 1956, S. 9 ff.; Kraft, V.: Mathematik, Logik und Erfahrung, Wien 1947, S. 20 ff.

Skalentyp	Aussage (verbal)	Aussage (mathematisch)
1. Nominalskala	Zielidentität Zieläquivalenz	$Z_1 = Z_2$ od. $Z_1 \neq Z_2$
2. Ordinalskala	Zielrangfolge	$Z_1 \geq Z_2$
3. Intervallskala	Zielerreichungs- unterschiede	$Z_1 - Z_2 \geq Z_3 - Z_4$
4. Verhältnisskala	Zielerreichungs- grad	$Z_1 = \max! \quad Z_2 = 0!$

Schaubild 10: Möglichkeiten einer operationalen Zielformulierung mit Hilfe von Skalierungsmethoden und deren Aussagegehalt in bezug auf den Vergleich von Zielen

Wir konnten an den Ausführungen zu den verschiedenen Skalierungsmethoden deutlich den hohen Grad der Abhängigkeit der Zieloperationalität von der Form des Messens und somit von der Meßbarkeit der Zielerreichung erkennen. Dieser definitionslogische Charakter der Operationalität wird durch den von der Organisationstheorie übernommenen entscheidungsträgerbedingten Charakter der Operationalität ergänzt. Der Begriff der Operationalität wird durch die Bezugnahme auf den Entscheidungsträger relativiert.¹⁾

Diese Relativierung ist so zu verstehen, daß operationale Ziele als Handlungsziele es "dem jeweiligen Entscheidungs- und Ausführungsträger in der Unternehmung ermöglichen sollen, die Zielvorstellung durch praktisches Handeln zu verwirklichen und die Zielerreichung zu kontrollieren".²⁾ Dies erreicht man häufig dadurch, daß die Oberziele "der Organisation hierarchisch in Subziele aufgespalten und den organisationalen Einheiten vorgegeben"³⁾ werden. Man spricht dann von Suboptimierung.⁴⁾

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 117.

2) Ebenda, S. 117.

3) Kirsch, W. u. a.: Betriebswirtschaftliche Logistik, a. a. O., S. 287.

4) Vgl. ebenda, S. 287 f.; vgl. ferner Fußnote 1), S. 101.

Eine Abgrenzung zwischen quantifizierbaren und operationalen Zielen ist möglich, da lediglich die kardinale Zielformulierung (mit Hilfe von Intervall- und Verhältnisskalen) dem Begriff der Quantifizierbarkeit zugeordnet wird. Es können deshalb nicht-quantifizierbare Ziele durchaus operational sein.¹⁾

Die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems hängt in entscheidendem Maße von der Operationalität der vorgegebenen Ziele ab. Beim Vorhandensein nicht-operationaler Ziele kann auch keine rationale Entscheidung über die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems getroffen werden. Sind z. B. als betriebliche Oberziele das Prestigestreben und das Machtstreben vorgegeben, so handelt es sich um zwei nicht-quantifizierbare Ziele. Der Forderung nach Operationalität entsprechend, müßte man im Rahmen einer nominalen Skalierung feststellen, ob die beiden Ziele gleichgewichtig oder mit unterschiedlicher Intensität verfolgt werden. Im Rahmen der ordinalen Skalierung könnte man eine Zielrangfolge aufstellen, indem z. B. festgestellt wird, daß das Prestigestreben gegenüber dem Machtstreben den Vorzug findet, und daß man somit zu einer eindeutigen Zielrangfolge kommt. Es ist also für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems nicht nur die operationale Zielformulierung "an sich", sondern auch der Grad der Operationalität der Zielformulierung ausschlaggebend. Erst beim Bestehen einer Zielrangfolge lassen sich unter Anwendung von Hilfsmaßstäben für die beiden ursprünglich nicht-quantifizierbaren Ziele weitere Aussagen für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems machen.

Aussagen über Zielerreichungsunterschiede oder über den Zielerreichungsgrad einzelner Ziele würden uns zu den selben Ergebnissen führen, zu denen wir im Rahmen unserer Ausführungen zu den quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Zielen gekommen sind.

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 116 f. Die folgenden Ausführungen zu den operationalen und nicht-operationalen Zielen wollen wir auf den Bereich der nicht-quantifizierbaren Ziele beschränken.

An dieser Stelle wollten wir lediglich die grundsätzliche Bedeutung der Operationalität einer Zielformulierung u. a. für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems aufzeigen. Wir können uns deshalb nunmehr den funktionsspezifischen Zielen und deren Bedeutung als Bestimmungsfaktoren für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems zuwenden.

c) Bei funktionsspezifischen Zielen

Als funktionsspezifische Ziele wollen wir jene Unterziele der Unternehmung bezeichnen, die sich aus ihrem Wirksamwerden in betrieblichen Funktionsbereichen ergeben. Die betriebswirtschaftliche Literatur zeigt eine Vielzahl von Systematisierungsansätzen der betrieblichen Funktionen.¹⁾ Die Mehrzahl der Ansätze geht von der Dreiteilung des Betriebes in die Bereiche Produktion, Absatz und Finanzierung aus²⁾, wobei diese Betrachtungsweise auf der Analyse des Geld- und Güterumlaufs in der Betriebswirtschaft beruht. Deshalb

-
- 1) Vgl. z. B. Bellinger, B.: Versuch eines Gliederungssystems betrieblicher Funktionen, in: ZfB (1955), S. 188 ff.; Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 47 ff.; Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 11 ff.; Hase-nack, W.: Funktionenlehre, betriebliche, in: HdB, 2. Band, Stuttgart 1957/58, Sp. 2095 ff.; Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 129 ff.; Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Hamburg 1972; Rössle, K.: Funktionen, betriebswirtschaftliche, in: HdB, 2. Band, 3. Aufl., Stuttgart 1957/58, Sp. 2091 ff.; Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O.; Wöhe, G.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 61 ff.
- 2) Vgl. z. B. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O.; ders.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, a. a. O.; ders.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Die Finanzen, 5. Aufl., Berlin usw. 1972; im Rahmen einer feineren Untergliederung unterscheidet Gutenberg sieben betriebswirtschaftliche Hauptfunktionen: 1. Führungsfunktion, 2. Beschaffungsfunktion, 3. Absatzfunktion, 4. Funktion der Leistungserstellung, 5. Gestaltungsfunktion, 6. Finanzierungsfunktion, 7. Kontrollfunktion (des betrieblichen Rechnungswesens) (ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 21 ff.).

werden diese Funktionen auch als Kreislauffunktionen bezeichnet.¹⁾ Die Eingliederung von weiteren Funktionen in den funktionalen Ansatz, die die Kreislauffunktionen überlagern, wie z.B. die Investitionswirtschaft i.e.S.²⁾, wird von einigen Autoren mit der Begründung abgelehnt, daß sich hier die funktionale Betrachtung vom Kreislaufdenken löse.³⁾ Hier ist allerdings zu prüfen, ob eine funktionale Analyse des Betriebes unbedingt an das "Kreislaufdenken" gebunden sein sollte.

So hat z.B. Ulrich⁴⁾ den Versuch unternommen, unter Anwendung des Systemansatzes die Unternehmung in ihre Funktionsbereiche aufzugliedern (vgl. Schaubild 11). Er unterscheidet neben dem allgemeinen, unternehmungsbezogenen Funktionsbereich "Gesamtführung der Unternehmung"⁵⁾ noch die operationellen Funktionsbereiche, zu denen er die marktleistungs- und die betriebsmittelbezogenen Funktionsbereiche zählt.

Obwohl wir der Betrachtungsweise von Ulrich in unseren Ausführungen nicht weiter folgen wollen, können wir den Grundansatz seines Modells, die Miteinbeziehung von überlagernden Funktionen, in die funktionale Analyse der Unternehmung übernehmen.

1) Zum Kreislaufgedanken vgl. z.B. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 66 ff. und S. 125 ff.

2) Hier verstanden als die Beschaffung von Maschinen oder Anlagen. Vgl. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 126.

3) Vgl. ebenda, S. 125.

4) Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 46 ff.

5) Ebenda, S. 48. Diesen Funktionsbereich "Gesamtführung" versteht Ulrich als überlagernde Funktion, die "die Probleme der Gestaltung und Steuerung der Unternehmung als Ganzheit umfaßt" (ebenda, S. 48).

Marktleistungsbezogene Funktionsbereiche:

- Produktentwicklung
- Produktion
- Absatz

Betriebsmittelbezogene Funktionsbereiche:

- Personalwesen
- Anlagenwirtschaft
- Materialwirtschaft
- Informationswesen
- Finanzwesen

Unternehmungsbezogener Funktionsbereich:

- Gesamtführung der Unternehmung

Schaubild 11: Die Aufgliederung der Unternehmung in Funktionsbereiche
(nach Ulrich)

Entsprechend der Einteilung der Kreislauffunktionen in eine leistungs- und eine finanzwirtschaftliche Sphäre¹⁾ wollen wir die Kreislauffunktionen in die Bereiche Leistungswirtschaft und Finanzwirtschaft aufgliedern. Zur Leistungswirtschaft rechnen wir die Beschaffungswirtschaft i. e. S. (d. h. die Beschaffung von Betriebsmitteln und Werkstoffen), die Lagerwirtschaft, die Produktionswirtschaft und die Absatzwirtschaft. Die Produktionswirtschaft soll aus der Produktion i. e. S. (im Industriebetrieb z. B. der Fertigung, im Versicherungsbetrieb z. B. der Bereitstellung von Versicherungsschutz) einerseits und der Produkt- und gegebenenfalls auch Verfahrensentwicklung andererseits bestehen.

1) Vgl. z. B. Schäfer, E.: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Henzel, F. (Hrsg.): Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, Festschrift für W. le Coutre, Frankfurt a. M. 1955, S. 11 ff.; ders.: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 30 ff. und S. 168 ff.; Heinen unterscheidet leistungs- und geldwirtschaftliche Funktionen (vgl. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 125).

Die Kreislauffunktionen stehen aber nicht für sich allein. Sie werden von den "Querschnittsfunktionen" überlagert.¹⁾ Während Ulrich nur die Gesamtführung der Unternehmung als Querschnittsfunktion bzw. als überlagernde Funktion bezeichnete, wollen wir den Inhalt und Umfang der Querschnittsfunktionen erweitern. Denn neben der "Führung" wirken sich die Entscheidungen der Investitionswirtschaft (i. e. S.) und der Personalwirtschaft auf alle Bereiche der Kreislauffunktionen aus. Wir wollen deshalb die Investitionswirtschaft (i. e. S.) und die Personalwirtschaft mit zu den Kreislauffunktionen rechnen. Unter Führung wollen wir die Tätigkeit der Betriebs- und Geschäftsleitung verstehen. Gutenberg²⁾ bezeichnet sie auch als den originären dispositiven Faktor, der sich zur Erfüllung seiner Aufgaben der derivativen dispositiven Faktoren Planung, Organisation und Kontrolle bedient. Die dispositiven Faktoren bilden zusammen mit den Elementarfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe das System der produktiven Faktoren im Lehrgebäude Gutenbergs.³⁾

Im Schaubild 12 wollen wir unsere Gliederung der betrieblichen Funktionen in Kreislauf- und Querschnittsfunktionen zusammenfassend darstellen.

Anhand dieses Gliederungsansatzes der betrieblichen Funktionen können wir uns nunmehr der Frage zuwenden, inwiefern Ziele, die sich aus den betrieblichen Funktionen ableiten lassen, als Bestimmungsfaktoren für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems anzusehen sind.

-
- 1) In Anlehnung an Oettle, K.: Die betrieblichen Funktionen (vervielfältigter Umdruck), München 1974.
 - 2) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, a. a. O., S. 130 ff.
 - 3) Das System der produktiven Faktoren, das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und das Prinzip der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts ergeben zusammen die "systemindifferenten Tatbestände" einer Betriebswirtschaft. Ebenda, S. 457 ff.

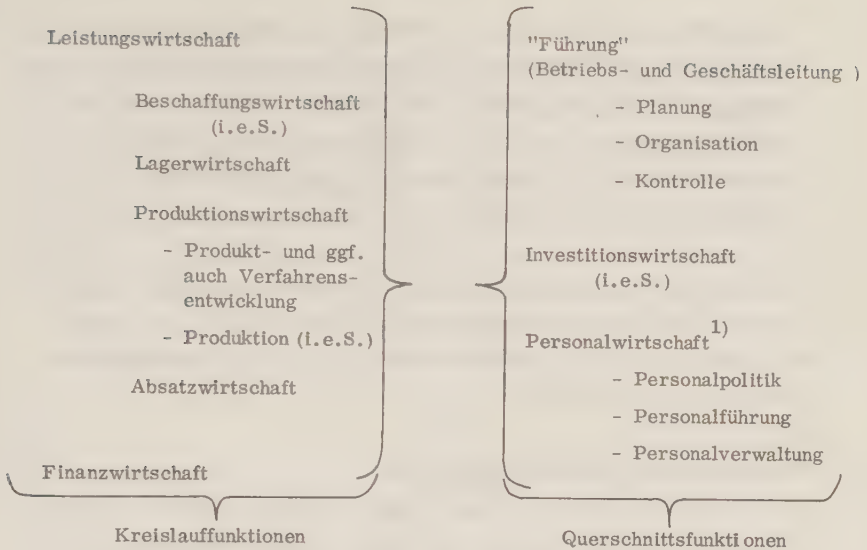


Schaubild 12: Die betrieblichen Funktionen (in Anlehnung an Oettle)

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es nicht möglich, auf alle betrieblichen Funktionen und die daraus resultierenden Zielsetzungen einzugehen. Wir wollen deshalb die Problematik exemplarisch an zwei ausgewählten Funktionsbereichen, der Absatzwirtschaft und der Personalwirtschaft, aufzuzeigen versuchen.

Im Mittelpunkt der absatzwirtschaftlichen Bemühungen stehen die Beziehungen der Unternehmung zum Markt. Eine "optimale" Verwertung der erstellten betrieblichen Leistung wird mit Hilfe der absatzpolitischen Instrumen-

1) Zur Aufgliederung der Personalwirtschaft in die Bereiche Personalpolitik, Personalführung und Personalverwaltung vgl. z. B. Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, a. a. O., S. 197 ff.

te¹⁾ angestrebt. Der Einsatz der absatzpolitischen Instrumente kann nicht wahllos erfolgen, sondern muß sich an bestimmten Zielen orientieren, die aus den betrieblichen Oberzielen abgeleitet werden müssen. Verfolgt die Unternehmung entsprechend der traditionellen Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre das Gewinnmaximierungsstreben, so gilt diese Maximalforderung nicht unbedingt auch für den Absatzbereich.

Unterstellen wir einen Monopolbetrieb, bei dem Absatzkurve, Kostenkurve, Betriebsgröße und Produktionsverhältnisse als gegeben angenommen werden, so erreicht er sein Gewinnmaximum bei dem Preis, bei dem Grenzkosten und Grenzerlös einander gleich sind:²⁾

Die Gewinnfunktion eines Monopolbetriebes

$$G(x) = E(x) - K(x)$$

erreicht unter der Voraussetzung einer linearen Gesamtkostenfunktion "ihr Maximum, wo die erste Ableitung des Gewinnes nach der Absatzmenge gleich null und zugleich die zweite Ableitung dort negativ ist:

$$G'(x) = E'(x) - K'(x) = 0,$$

woraus folgt

$$E'(x) = K'(x).''^3)$$

- 1) Zur Systematisierung absatzpolitischer Instrumente vgl. z. B. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, a. a. O., S. 123 ff.; Kelley, E.J./Lazer, W. (Hrsg.): Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967; Marr, R./Picot, A.: Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, a. a. O., S. 382 ff.; Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing, a. a. O., S. 113 ff.
- 2) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, a. a. O., S. 198 ff.
Zur Bedeutung der verwendeten Symbole:
 $G(x)$: Gewinn, $E(x)$: Erlös, $K(x)$: Kosten
 $G'(x)$: Grenzgewinn, hier Gewinnmaximum, $E'(x)$: Grenzerlös,
 $K'(x)$: Grenzkosten, x : Absatzmenge.
- 3) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, a. a. O., S. 200. Zur Bedeutung der verwendeten Symbole vgl. Fußnote 2) dieser Seite. Ferner gilt:
 K_f : Fixe Kosten, $k(x)$: Stückkosten, $p(x)$: Absatzkurve,
 C : Cournotscher Punkt, x_c : gewinnmaximale Absatzmenge,
 P_c : gewinnmaximaler Preis, A : gewinnmaximaler Erlös (Umsatz).

Die graphische Darstellung des Cournotschen Punktes zeigt, daß der Monopolist sein Gewinnmaximum vor Erreichen der maximalen Absatzmenge erzielt (vgl. Schaubild 13). Das bedeutet, daß zwischen den grundsätzlich komplementären Zielen Gewinnstreben und Umsatzstreben hinsichtlich des angestrebten Zielausmaßes eine Selektion vorgenommen werden muß. Aus dem betrieblichen Oberziel Gewinnstreben kann demnach i. d. R. für den Absatzbereich nicht das Streben nach maximalem Umsatz, sondern lediglich das Streben nach einem bestimmten, niedrigeren Umsatz abgeleitet werden.

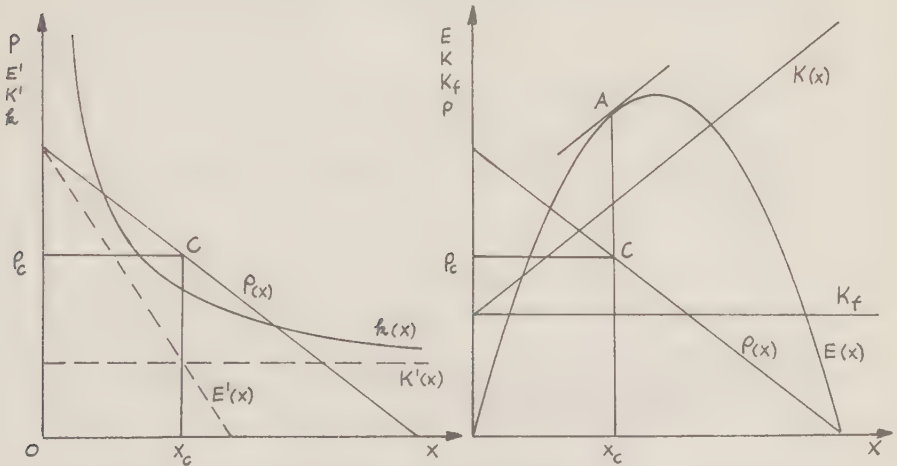


Schaubild 13: Vereinfachte graphische Darstellung des Cournotschen Punktes

Aufgrund dieser absatzwirtschaftlichen Überlegung kommt der Monopolist in unserem Beispiel zu dem "funktionsspezifischen Ziel" des Strebens nach einer festgelegten Absatzmenge bzw. Umsatzgröße.

Im vorliegenden Fall hat die Unternehmung die Möglichkeit, durch die Wahl einer Leistungsbeteiligung z. B. in Form der Produktionsbeteiligung die mög-

lichst genaue Erreichung der gewinnmaximalen Absatzmenge anzustreben. Dabei sollten die zusätzlichen Leistungsanreize der Höhe nach so bemessen sein, daß eine wesentliche Abweichung von der gewinnmaximalen Absatzmenge vermieden wird. Dies könnte durch eine Stufung der ausgeschütteten Erfolgsanteile derart erreicht werden, daß bis zur gewinnmaximalen Absatzmenge die Erfolgsanteile progressiv steigen, danach degressiv fallen. Durch eine Verfeinerung der Progressions- und Degressionszone im Bereich des Maximalpunktes (x_c) bei einer entsprechenden Wahl der Steigung des Kurvenverlaufs könnte eine weitere Annäherung an die gewinnmaximale Absatzmenge mit Hilfe der Produktionsbeteiligung erreicht werden (vgl. Schaubild 14).

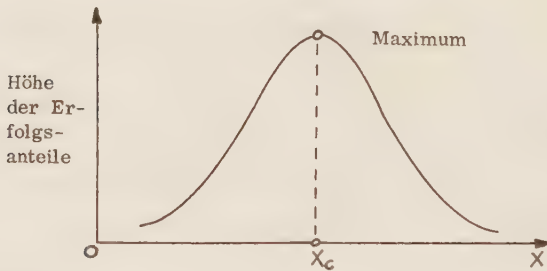


Schaubild 14: Beispiel für eine verfeinerte Produktionsbeteiligung durch gestufte Erfolgsanteile¹⁾

Ebenso wäre aber auch die Wahl einer Ertragsbeteiligung z. B. in Form der Umsatzbeteiligung denkbar. In diesem Fall hätte sich die Gestaltung am gewinnmaximalen Umsatz zu orientieren. Bezüglich der weiteren Ausgestaltung einer Erfolgsbeteiligung aufgrund absatzwirtschaftlicher Zielsetzungen, wie z. B. der Verteilung der Quoten oder der Wahl der Ausschüttungsform, wollen

1) Zur übersichtlicheren Darstellung haben wir die "Stufung" (diskrete Darstellung) durch einen (stetigen) Kurvenzug zum Ausdruck gebracht. Diese Vorgehensweise ist gerechtfertigt, da durch hinreichend viele Stufen eine ursprünglich diskrete Verteilung in eine stetige approximiert werden kann.

wir auf die weiter oben gemachten Ausführungen verweisen.

Hier sollte lediglich gezeigt werden, daß aus dem Funktionsbereich Absatzwirtschaft resultierende Zielsetzungen einen nicht unwesentlichen Einfluß auf die Wahl und Ausgestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems haben können.

Nach diesem Beispiel aus dem Bereich der Kreislaufunktionen wollen wir uns der Personalwirtschaft, stellvertretend für die Querschnittsfunktionen, zuwenden und diesen Funktionsbereich daraufhin untersuchen, inwiefern Ziele aus dem Bereich der Personalwirtschaft die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems beeinflussen können.

Nach unserem Funktionsschema gliedert sich die Personalwirtschaft in die drei Bereiche Personalpolitik, Personalführung und Personalverwaltung, wobei wir die folgenden Betrachtungen auf den Bereich der Personalpolitik beschränken wollen.

Personalpolitik ist "die Summe der Prinzipien und Maßnahmen, ... welche die gegenseitigen Beziehungen zwischen der Betriebsleitung und der Belegschaft sowie die Beziehungen des einzelnen zu seiner Arbeit"¹⁾ zum Inhalt hat. Unter der Annahme des Gewinnstrebens als betriebliches Oberziel nennt Nieschlag²⁾ vier Ziele bzw. Zieldimensionen der Personalpolitik:

1. Die Gewinnung der menschlichen Arbeitsleistung,
2. die Erhaltung der menschlichen Arbeitsleistung,
3. die Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung,
4. die Freigabe der menschlichen Arbeitsleistung.

Eine Erfolgsbeteiligung kann zweifellos ein Anreiz sein, um neue Mitarbeiter

1) Potthoff, E.: Personalwesen, in: HdW, Band I, Köln-Opladen 1966, S. 88.

2) Vgl. Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, a. a. O., S. 198 f.

zu gewinnen. Neben dem allgemeinen quantitativen Aspekt (Gewinnung der menschlichen Arbeitsleistung) kann eine entsprechende Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung ein zusätzlicher Anreiz sein, wenn z.B. Fachkräfte aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation durch besonders sorgfältige Arbeit im Rahmen einer Kostenersparnisbeteiligung überdurchschnittliche Entlohnungen erzielen können.

Zur Erhaltung der menschlichen Arbeitsleistung wird die Erfolgsbeteiligung nur insoweit beitragen können, als sie zu einer aus der Sicht der Arbeitnehmer gerechten Entlohnung führt. In diesem Bereich werden die anderen Instrumente der Personalpolitik, wie z.B. die Gestaltung der Zusammenarbeit oder der Arbeitsbedingungen, die Sozialleistungspolitik oder die Ausbildungspolitik, aufgrund ihrer größeren Operationalität für den Arbeitnehmer von größerer Bedeutung sein.¹⁾

Zur Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung kann die Wahl einer Erfolgsbeteiligung wesentlich beitragen. Hierbei hängt es von den betriebsindividuellen Gegebenheiten ab, von welcher Bemessungsgrundlage der höchste Leistungsanreiz ausgeht. Im allgemeinen wird man sagen können, daß die Beteiligungsform mit den größten Erfolgsanteilen in der Regel den größten Anreiz zur Leistungssteigerung bieten wird. Es ist aber auch durchaus denkbar, daß der Leistungsanreiz dadurch gesteigert werden kann, daß der Zusammenhang zwischen Mehrleistung und höherem Erfolgsanteil für den einzelnen Mitarbeiter besser erkennbar wird. Dieser Zusammenhang ist vor allem bei der Gewinnbeteiligung nicht mehr gegeben, so daß gegebenenfalls einer Leistungsbeteiligung, bei der dieser Zusammenhang definitionsgemäß am größten ist, der Vorzug gegeben wird. Eine Leistungssteigerung wird auch durch eine Verteilung der Gesamtquote zugunsten des "Faktors Arbeit" erreicht werden können, während bei der Individualquote eine Verteilung nach Leistungsgesichtspunkten oder

1) Vgl. Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, a.a.O., S. 203 ff.

nach dem Arbeitsentgelt den Vorzug finden wird. Schließlich hat auch die Ausschüttungsform eine unmittelbar leistungssteigernde Wirkung; denn im Falle der Barausschüttung hat die Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter denselben Effekt wie eine Lohnerhöhung.

Auf das vierte Ziel der Personalpolitik, die Freigabe der menschlichen Arbeitsleistung, d. h. die Entlassung nicht mehr benötigter Mitarbeiter, wollen wir im Rahmen unserer Ausführungen nicht näher eingehen, da es sich hierbei vornehmlich um eine Aufgabe der anderen personalpolitischen Instrumente handelt.

Anhand der Ausführungen über die Ziele der Personalpolitik und einiger daraus folgender Aspekte zur Wahl und Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems konnten wir zeigen, daß auch aus den Querschnittsfunktionen sich ergebende Ziele von Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems sind.

Damit haben wir unsere Betrachtungen zu den funktionsspezifischen Zielen, die sich aus den Kreislauf- und Querschnittsfunktionen ableiten lassen, abgeschlossen und können uns der Einteilung der Ziele nach ihrer Fristigkeit zuwenden.

d) Bei kurz-, mittel- und langfristigen Zielen

Nach der Länge des Planungszeitraums, auf die die Ziele bezogen werden, unterscheidet man zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.¹⁾

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 85 ff.; ders.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, a. a. O., S. 34; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 119 ff.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 101; Schmidt-Sudhoff, U.: a. a. O., S. 94.

Die kurzfristigen Ziele bzw. Nahziele¹⁾ beziehen sich auf den unmittelbar bevorstehenden Planungszeitraum, so daß sich entsprechend der zeitlichen Aufgliederung der Planung Wochen-, Monats- oder Jahresziele unterscheiden lassen.

Während mittelfristige Ziele gewöhnlich Zeiträume von einem bis zu fünf Jahren umfassen²⁾, werden langfristige Ziele auf Zeiträume von mehr als fünf Jahre bezogen. Mittel- und langfristige Ziele werden, da sie sich auf mehrere Planungsperioden beziehen, auch als Fernziele bezeichnet.³⁾

Es ist nun zu überprüfen, ob und gegebenenfalls inwieweit der jeweilige Zeitbezug der Ziele einen Einfluß auf die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems ausüben kann.

Dies wollen wir vereinfachend am Beispiel der kurz- und langfristigen Gewinnmaximierung als Unternehmungsziel untersuchen. Während der Unternehmer bei kurzfristiger Gewinnmaximierung den höchstmöglichen Jahresgewinn anstrebt, versucht er bei langfristiger Gewinnmaximierung, den Gegenwartswert zukünftiger Gewinne mehrerer Planungsperioden, d. h. den Gegenwartswert der Unternehmung, zu maximieren.⁴⁾ Man geht hier von der Überlegung aus, "daß sich auf die Dauer bei langfristiger Gewinnmaximierung ein günstigeres Geschäftsergebnis erzielen läßt als bei kurzfristiger Gewinnrealisierung mit Augenblickserfolgen".⁵⁾

-
- 1) Vgl. z. B. Fischer, G.: Politik der Betriebsführung, München 1962, S. 19 ff.; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 119; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 101; Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Grundlagen, a. a. O., S. 126 ff.; Schmidt-Sudhoff, U.: a. a. O., S. 94.
 - 2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 120.
 - 3) Vgl. hierzu die in Fußnote 1).
 - 4) Zur kurz- und langfristigen Gewinnmaximierung als Beispiel für die Differenzierung der Ziele nach ihrer zeitlichen Wirkung vgl. z. B. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 85 ff.
 - 5) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, a. a. O., S. 11.

Beim Streben nach Maximierung des Jahresgewinns wird die Unternehmung die Erfolgsbeteiligung in Form der Gewinnbeteiligung wählen. Die Leistungs- oder die Ertragsbeteiligung scheiden aus, da bei diesen Beteiligungsformen auch Erfolgsanteile auszuschütten sind, wenn kein Gewinn erwirtschaftet wird. Im Falle der Unternehmungsgewinnbeteiligung könnte die Gesamtquote zugunsten der Belegschaft und die Individualquote nach Leistungsgesichtspunkten verteilt werden, um einen noch höheren Unternehmungsgewinn zu erzielen. Die Wahl der Ausschüttungsform hängt von den Finanzierungsmöglichkeiten und dem Kapitalbedarf der Unternehmung in dieser Periode ab.¹⁾ Für den Fall, daß kein aktueller Kapitalbedarf besteht, ist eine Barausschüttung denkbar, solange die Gewinnsteigerung durch den zusätzlichen Leistungsanreiz der Barausschüttung die Möglichkeiten der Gewinnerzielung durch eine Finanzinvestition der nicht ausgeschütteten Erfolgsanteile im Falle der unbaren Ausschüttung übersteigt.²⁾

Besteht ein Kapitalbedarf und ist z.B. als Ziel die Maximierung der Eigenkapitalrentabilität vorgegeben, so hängt die Inanspruchnahme der Finanzierungsmöglichkeiten entscheidend von den Kosten der Fremdkapitalaufnahme ab. Besteht die Möglichkeit, im Falle der unbaren Ausschüttung die Erfolgsanteile zu einem Zinssatz anzulegen, der über dem Fremdkapitalzinssatz liegt, und liegt der Fremdkapitalzinssatz unter der Gesamtkapitalrentabilität, so "läßt sich durch zusätzliche Aufnahme von Fremdmitteln die Rentabilität des Eigenkapitals steigern"³⁾.

-
- 1) Zum Zusammenhang von Kapitalbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten vgl. z.B. Oettle, K.: Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 9 ff.; Schneider, D.: Investition und Finanzierung, 2. Aufl., Köln-Opladen 1971; Vormbaum, H.: Finanzierung der Betriebe, a.a.O.; Witte, E.: Die Finanzwirtschaft der Unternehmung, in: Jacob, H. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1969, S. 497 ff.
 - 2) In diesem Zusammenhang müssen wir wieder auf das hier ausgeklammerte Zurechnungsproblem hinweisen.
 - 3) Kappler, E./Rehkugler, H.: Kapitalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.):

Diese kurzfristige, auf ein Jahr bezogene Betrachtungsweise im Rahmen der Maximierung des Jahresgewinns läßt uns den relativ hohen Grad an Operationalität dieser Zielformulierung erkennen¹⁾, was sich auch in einer zieladäquaten Ausgestaltung des jeweiligen Erfolgsbeteiligungssystems niederschlagen kann.

Verfolgt die Unternehmung das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung, d. h. im Extremfall Maximierung des Totalgewinnes der Unternehmung, so kann dieses Ziel "allenfalls als die Summe aller kurzfristigen Bemühungen um maximalen Geldgewinn verstanden werden. Wenn aber insgesamt etwas anderes herauskommt, als das, was die einzelnen Additionsposten als Summe ergeben, so ist bewiesen, daß andere Einflußfaktoren mitspielen".²⁾ Denn langfristig wird das Gewinnziel noch von weiteren Bestrebungen, wie z. B. der Sicherung des Unternehmungspotentials begleitet, so daß die Konzeption der langfristigen Gewinnmaximierung, soll sie "für die Erklärungsaufgabe der Zielsetzungslehre Bedeutung besitzen, ... zu einer Konzeption der optimalen Befriedigung ausgeweitet werden"³⁾ muß. Das geringere Maß an Operationalität des Ziels der langfristigen Gewinnmaximierung wird auch daraus ersichtlich, daß es von der Präferenzstruktur des Entscheidenden abhängt, wie er später anfallende Gewinne im Vergleich zu früher realisierbaren bewertet.⁴⁾ Denn in der Regel werden später anfallende Gewinne niedriger bewertet als

Industriebetriebslehre, a. a. O., S. 647.

Den Tatbestand, daß sich bei vorgegebenem Ziel der Eigenkapitalrentabilität diese durch zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital steigern läßt, solange der Fremdkapitalzinssatz unter der Gesamtkapitalrentabilität liegt, bezeichnet man auch als "Leverage-Effekt" (vgl. ebenda, S. 647).

- 1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a. a. O., S. 86; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 121.
- 2) Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 102.
- 3) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 121 f.
- 4) Vgl. ebenda, S. 122.

zeitlich früher realisierbare. Eine Gleichnamigmachung bzw. Zielgewichtung ist mit Hilfe einer Diskontierung auf den Betrachtungszeitpunkt ähnlich wie im Rahmen der dynamischen Investitionsrechenverfahren denkbar.¹⁾

Wir sehen, daß die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems beim Streben nach langfristiger Gewinnmaximierung problematisch wird. Die Mitberücksichtigung der das langfristige Gewinnziel begleitenden Bestrebungen und der Zielgewichtung führt uns bereits aus der analytischen Betrachtungsweise, die wir dem zweiten Teil der Arbeit zugrundelegten, heraus. Unterstellen wir vereinfachend für die langfristige Zielkonzeption die Konzeption einer optimalen Befriedigung im Sinne des Strebens nach einem bestimmten Anspruchsniveau, so ist dies gleichbedeutend mit einem Abweichen von der ursprünglichen Maximalforderung. Die Gestaltung des Erfolgsbeteiligungssystems würde dann entsprechend unseren Ausführungen über das angestrebte Zielausmaß erfolgen. Für den Fall des Strebens nach einem bestimmten Anspruchsniveau gilt eine größere Elastizität bei der Ausgestaltung des Erfolgsbeteiligungssystems.

Am Beispiel der lang- oder kurzfristigen Gewinnmaximierung als Unternehmensziel konnten wir zeigen, daß auch die Differenzierung der Ziele nach ihrer zeitlichen Wirkung in kurz-, mittel- und langfristige Ziele von Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems ist. Wir können somit die Expansions-, Stagnations- und Kontraktionsziele untersuchen.

1) Vgl. Albach, H.: Investition und Liquidität, Wiesbaden 1962; Biergans, E.: Investitionsrechnung, Nürnberg 1973; Blohm, H./Lüder, K.: Investition, 3. Aufl., Berlin usw. 1973; Hax, K.: Investitionstheorie, Würzburg usw. 1970; Koch, H.: Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsrechnung, Wiesbaden 1970; Schmidt, R.-B./Berthel, J.: Unternehmensinvestitionen, Reinbek bei Hamburg 1970; Schneider, D.: Investition und Finanzierung, a. a. O.; Swoboda, P.: Investition und Finanzierung, Göttingen 1971.

e) Bei Expansions-, Stagnations- und Kontraktionszielen

Hinsichtlich der erwünschten weiteren Entwicklung der Unternehmung lassen sich Expansions-, Stagnations- und Kontraktionsziele unterscheiden. Oettle faßt diese Zielkategorien unter dem Begriff "Wachstumsziele" zusammen.¹⁾

Unter Wachstumszielen im weiteren Sinne wollen wir Zielsetzungen verstehen, die im Zeitablauf Veränderungsraten der Zielerfüllung aufweisen, wobei als Sonderfall eine Veränderungsrate von Null denkbar ist. Zielsetzungen mit positiven Veränderungsraten wollen wir als Expansionsziele bzw. als Wachstumsziele im engeren Sinne bezeichnen. Zielsetzungen mit einer Veränderungsrate von Null wollen wir als Stagnations- bzw. als Erhaltungsziele²⁾ und Zielsetzungen mit negativen Veränderungsraten als Kontraktions- bzw. Schrumpfungsziele³⁾ bezeichnen. Die möglichen Zieltypen nach der erwünschten weiteren Entwicklung können wir im Schaubild 15 zusammenfassen.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Oettle, K.: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a. a. O., S. 258 f.; ders.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, a. a. O., S. 4 ff. Diese Einteilung finden wir auch bei Orlik, G.: Die deutsche Bundespost im Spannungsfeld gegensätzlicher Anforderungen. Ein Beitrag zur unternehmensweisen Führung des Post- und Fernmeldewesens, Diss. München 1972, S. 127; Witt, D.: a. a. O., S. 46 f.
 - 2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 122 ff.
 - 3) Vgl. ebenda, S. 122 ff. Zur Problematik des Unternehmungswachstums vgl. auch Brändle, R.: Unternehmungswachstum. Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmungswachstums, Diss. München 1966; ders.: Unternehmungswachstum. Betriebswirtschaftliche Wachstumsplanung und Konzentrationsforschung, Wiesbaden 1970.
 - 4) Diese Darstellung finden wir bei Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 123. Zur Bedeutung der verwendeten Symbole:
 ΔZ_i : Veränderungsrate der Zielerfüllung des Ziels i
 Δt : Betrachtungszeitraum
 Z_i : Ziel i
 t : Zeit

Die Bedeutung der Wachstumsziele (i. w. S.) für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems wollen wir anhand des Umsatzwachstums als einer denkbaren Maßgröße unternehmerischen Wachstums¹⁾ erörtern.

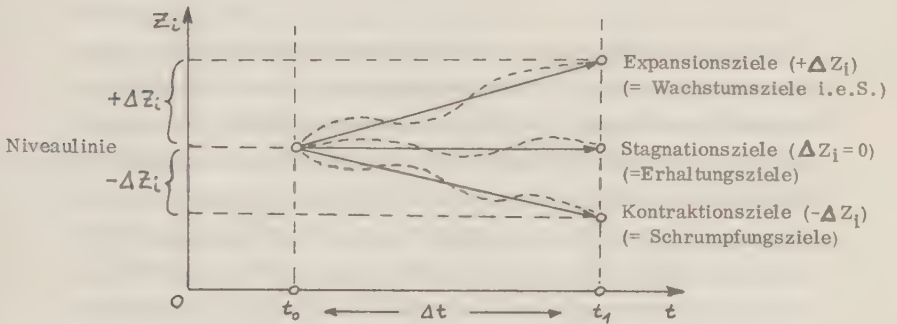


Schaubild 15: Zieltypen nach der erwünschten weiteren Entwicklung der Unternehmung (Wachstumsziele i. w. S.)

Verfolgt die Unternehmung das Ziel Umsatzwachstum als Expansionsziel, so können wir auf die Ausführungen im Rahmen des Umsatzstrebens verweisen.

Hier wollen wir festhalten, daß die Erfolgsbeteiligung in Form der Umsatzbeteiligung durchaus geeignet ist, zur Erreichung des Ziels Umsatzstreben beizutragen. Durch eine Verteilung der Gesamtquote zugunsten der Belegschaft und der Individualquote nach Leistungsgesichtspunkten sowie durch eine Barausschüttung kann u. U. eine weitere umsatzsteigernde Wirkung erreicht werden.

1) Den Umsatz als Maßgröße des unternehmerischen Wachstums finden wir z. B. bei Albach, H.: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 34, Berlin 1965, S. 9 ff.

Umsatzwachstum als Stagnationsziel soll bedeuten, daß die Erhaltung eines bestimmten Umsatzes angestrebt wird. Die Gründe hierfür können sowohl betrieblicher, marktlicher als auch politischer Natur sein. Eine Erreichung des Stagnationsziels könnte z.B. dadurch erreicht werden, daß die Höhe der Erfolgsanteile gestuft wird und beim erstrebten Umsatz ihr Maximum erreicht.

Als Kontraktionsziel kann eine beabsichtigte Umsatzschrumpfung¹⁾ z.B. dadurch gefördert werden, daß die Erfolgsanteile bei einem niedrigeren Umsatz hoch angesetzt werden oder daß die Bemessungsgrundlage generell niedrig angesetzt wird. Beim Verfolgen von Kontraktionszielen wäre weiterhin zu prüfen, ob nicht auch durch die Nicht-Einführung oder Weglassung einer Erfolgsbeteiligung eine hinreichende Zielerfüllung gewährleistet werden könnte. Die erwünschte weitere Entwicklung der Unternehmung, die sich in bestimmten geplanten Veränderungsraten der entsprechenden Zielerreichung niederschlägt, kann also durchaus von Bedeutung für die Wahl und Ausgestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems sein.

1) Vgl. hierzu als Beispiel das Verhalten der US-Steel-Corporation. Dieses Unternehmen hat aus Furcht vor staatlichen Eingriffen zeitweilig seinen Marktanteil absichtlich verringert. Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 78; Laßmann, G.: Probleme der Preisbildung auf dem amerikanischen Stahlmarkt, in: ZfhF (1959), S. 57 ff.

C. AUS DEM ZIELSYSTEM RESULTIERENDE ANSPRÜCHE AN DIE GESTALTUNG VON ERFOLGSBETEILIGUNGSSYSTEMEN - EIN SYNTHETISCHER ANSATZ AUF DER GRUNDLAGE DER PRÄSKRIPTIVEN ENTSCHEIDUNGSTHEORIE

Gegenstand der Untersuchung des vorhergehenden zweiten Teils der Arbeit waren die Elemente des Zielsystems kaufmännischer Unternehmungen und deren Bedeutung als Bestimmungsfaktoren für die Wahl von Erfolgsbeteiligungssystemen. Dabei hatten wir im Sinne einer isolierenden Betrachtungsweise den Gesamtkomplex Zielsystem in seine letzten Elemente "Dimension" (Zielinhalt, angestrebtes Zielausmaß, zeitlicher Bezug) und "Ordnung" (durch Bildung von Beziehungstypen und von Teilmengen) aufgegliedert und dann in einem analytischen Ansatz die Bedeutung der jeweiligen Elemente für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems erörtert. Für jedes Element des Zielsystems wurde untersucht, inwiefern es durch eine entsprechende Wahl des Mittels Erfolgsbeteiligung ceteris paribus hinreichend erfüllt werden kann. Auch wenn diese Vorgehensweise sehr abstrakt erscheint und wenn die Ausführungen aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes teils bei Hinweisen auf weitere Probleme endeten, so konnte doch gezeigt werden, daß sich für alle Elemente normative Aussagen in bezug auf die explizite Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung machen lassen.

Allerdings kann die im zweiten Teil der Arbeit angewandte Vorgehensweise der isolierenden Abstraktion im Sinne eines analytischen Ansatzes nur den ersten Schritt zur Lösung der gestellten Aufgabe darstellen; denn die Nichtberücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Elementen des Zielsystems schränkt den Aussagegehalt der dort gewonnenen Untersuchungsergebnisse erheblich ein. Wir wollen deshalb in diesem dritten Teil untersuchen, inwiefern eine Berücksichtigung unterschiedlicher Strukturen des Zielsystems bei der Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems möglich ist. Oder anders ausgedrückt: wie soll in einer konkreten Entscheidungssituation ein Erfolgsbeteiligungssy-

stem ausgestaltet werden, damit es zum Erreichen der betrieblichen Ziele beitragen kann? Es ist damit die Frage nach den Ansprüchen, die das unternehmerische Zielsystem an die Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung stellt, aufgeworfen.

Dieser synthetische Ansatz erscheint notwendig, um der Vielfalt möglicher Strukturen des unternehmerischen Zielsystems gerecht zu werden. Aus unserer allgemeinen Definition des Zielsystems, wonach dieses eine geordnete Gesamtheit von Zielen ist, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können¹⁾, läßt sich schon erkennen, daß das unternehmerische Zielsystem in der Regel ein pluralistisches ist.²⁾ Die Kombinationsmöglichkeiten, die sich aus den Dimensionen und Ordnungen der Unternehmungsziele ableiten lassen, übersteigen die Dimension des Faßbaren.³⁾ Aus der Vielzahl möglicher Zuordnungen der Elemente des Zielsystems und deren jeweiliger Bedeutung für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems folgt unmittelbar, daß bei einer Ordnung dieser Elemente zu einem Zielsystem aufgrund der aus den verschiedenen Elementen abgeleiteten Ansprüche an eine entsprechende Ausgestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems Kollisionen von Ansprüchen entstehen können. Zur Lösung derartiger Konfliktsituationen hat die Zielsetzungslehre Entscheidungsregeln formuliert, die es dem Entscheidenden ermöglichen sollen, auf der Grundlage des Zielsystems "optimale" Alternativen zu bestimmen.⁴⁾

Im folgenden wollen wir deshalb untersuchen, inwiefern die von der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungslehre angebotenen Entscheidungsregeln geeignet sind, aus den unterschiedlichen Strukturen des Zielsystems kaufmännischer

1) Vgl. 66.

2) Vgl. z. B. Hauschildt, J.: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF (1973), H. 11, S. 734; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 44 ff.

3) Hier mehr als verbales wie als mathematisches Problem aufgefaßt.

4) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 46 ff.

Unternehmungen Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen abzuleiten. Ohne schon an dieser Stelle auf die Prämissen dieser Modelle näher eingehen zu wollen, könnte ein positives Ergebnis der Untersuchung auch dahingehend interpretiert werden, daß die betriebswirtschaftliche Zielsetzungslehre in dieser Hinsicht ihrem Anspruch als Element einer praktisch-normativen Wissenschaft, nämlich "im Rahmen ihrer Gestaltungsaufgabe Empfehlungen für die Mittelentscheidungen"¹⁾ einer Betriebswirtschaft zu geben, gerecht würde. Auf diese Frage wollen wir ausführlicher im Teil D dieser Arbeit eingehen.

Bevor wir uns der hier gestellten Aufgabe zuwenden, soll dem weiteren Gang der Untersuchung eine begriffliche Grundlegung vorangestellt werden.

I. Begriffliche Grundlegung

Wenn wir an die vorigen Ausführungen anknüpfen, so ergibt sich für uns folgende Fragestellung: Wie soll in einer ganz bestimmten konkreten Situation ein betriebliches Erfolgsbeteiligungssystem gestaltet werden, damit ein größtmöglicher Erfüllungsgrad des Zielsystems der Unternehmung gewährleistet ist? Es handelt sich hier also um eine Entscheidung über die Wahl eines Mittels zur Erreichung betrieblicher Ziele.

Zur "Lösung" unserer Aufgabe müssen wir die Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie heranziehen.²⁾ "Die Entscheidungstheorie

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 47.

2) Die wohl übersichtlichste Darstellung über den neuesten Stand der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie finden wir bei Bamberg, G./Coenenberg, A. G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, München 1974. Bei dieser Arbeit ist zudem auf das umfangreiche Literaturverzeichnis hinzuweisen. Ähnlich übersichtlich, wenngleich nicht so umfangreich, ist die Arbeit von Szyperski, N./Winand, U.: Entscheidungstheorie. Eine Einfüh-

repräsentiert kein einheitliches theoretisches Aussagensystem, sondern stellt eine Zusammenfassung divergierender Modelle, Axiomensysteme und aus den verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen stammender theoretischer Ansätze dar."¹⁾ Sie beinhaltet "allgemein die logischen und empirischen Analysen des rationalen oder intendiert rationalen Entscheidungsverhaltens ... Mit dieser Kennzeichnung ist bereits ausgedrückt, daß entscheidungstheoretische Analysen auf die Gewinnung vorschreibender (normativer, präskriptiver) Aussagen oder auf die Gewinnung beschreibender (deskriptiver) Aussagen gerichtet sein können. Je nach der im Vordergrund stehenden Zwecksetzung läßt sich dementsprechend zwischen einer präskriptiven und einer deskriptiven Entscheidungstheorie unterscheiden."²⁾

Diese Unterscheidung wollen wir - ausgehend vom Grundmodell eines Entscheidungsprozesses - im folgenden kurz erläutern (vgl. Schaubild 16).³⁾

rung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte, Stuttgart 1974.

Stellvertretend für die beiden großen Entwicklungsrichtungen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie seien die Arbeiten von Gäfgen (Gäfgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968) für die normative (präskriptive) und von Kirsch (Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, a. a. O.) für die verhaltenswissenschaftlich orientierte deskriptive Entscheidungstheorie genannt.

- 1) Kupsch, P. U.: Risiko und Entscheidung - Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens, Diss. München 1971, S. 33 (Zitierweise: Entscheidung). Vgl. ferner z. B. Alexis, M./Wilson, C. Z.: Organizational Decision Making, Englewood Cliffs 1967; Edwards, W.: The Theory of Decision Making, in: Psychological Bulletin (1954), S. 380 ff.; Gäfgen, G.: a. a. O.; Kirsch, W.: Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation. Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1968; Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968; Menges, G.: Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidungen. Einführung in die moderne Entscheidungstheorie, 2. Aufl., Opladen 1974 (Zitierweise: Grundmodelle); Schneeweiß, H.: Entscheidungskriterien bei Risiko, Berlin usw. 1967 (Zitierweise: Risiko); Streitferdt, L.: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Risikotheorie, Wiesbaden 1973.
- 2) Bamberg, G./Coenenberg, A. G.: a. a. O., S. 1.
- 3) Vgl. ebenda, S. 1 ff.

Der Entscheidungsprozeß wird hier als Interaktionsprozeß zwischen einem Subjektsystem und einem Objektsystem abgebildet. Dabei bedeutet das Objektsystem die Umwelt des Subjektsystems (Unternehmung) und kommt in dessen Informationssystem zum Ausdruck. Durch Ergreifen zielgerichteter Aktionen wird das Objektsystem in einen wünschenswerten Zustand transformiert.

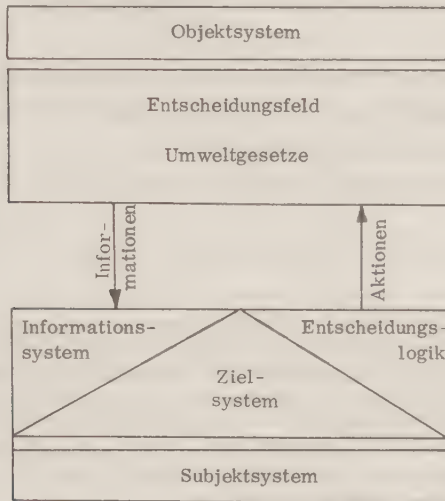


Schaubild 16: Der Entscheidungsprozeß als Interaktionsprozeß

"Das Objektsystem umfaßt die unter dem Begriff Entscheidungsfeld zusammenzufassenden Aktionsmöglichkeiten sowie die Bedingungskonstellation, die den Erfolg der Aktion beeinflussen, ferner Gesetzmäßigkeiten, nach denen sich das Entscheidungsfeld aus sich selbst heraus und unter dem Einfluß der Aktionsmöglichkeiten verändern kann. Diese Komponenten des Objektsystems sind die objektiven Begrenzungsfaktoren des Handlungsspielraums; ... Die eigentlichen Entscheidungsdeterminanten, die im Rahmen der objektiven Entscheidungsbegrenzungen den Entscheidungsablauf und das Ergebnis des Entscheidungsprozesses maßgebend bestimmen, sind hingegen im Subjektsystem lokalisiert. Das Zielsystem des Entscheidungsträgers liefert die notwendigen Wertprämissen zur zielorientierten Ausrichtung der Informationsgewinnung und für den Prozeß

der entscheidungslogischen Informationsverarbeitung. Durch das Informationssystem wird der Entscheidung ein subjektives Situationsbild zugrunde gelegt, d. h. es werden faktische Entscheidungsprämissen geschaffen. Durch entscheidungslogische Verknüpfung der wertenden und faktischen Entscheidungsprämissen wird eine Bewertung der verfügbaren Handlungsmöglichkeiten und damit eine Lösung des Entscheidungsproblems erreicht.

Man kann einen Entscheidungsprozeß also als eine Ableitung einer Entscheidung aus Entscheidungsprämissen interpretieren."¹⁾

Aus dieser Beschreibung des Grundmodells eines Entscheidungsprozesses lassen sich zwei Fragestellungen für die Entscheidungstheorie ableiten, die auch für den hier gewählten Ansatz von Bedeutung sind:

- "a) Wie kommt es bei gegebenen Entscheidungsprämissen zur Entscheidung?
- b) Wie kommen die Entscheidungsprämissen selbst zustande?"²⁾

"Präskriptive und deskriptive Entscheidungstheorie lassen sich schwerpunktmäßig jeweils einer dieser Fragestellungen zuordnen. Die präskriptive Entscheidungstheorie untersucht, wie bei gegebenen faktischen und wertenden Entscheidungsprämissen unter der Voraussetzung rationalen Handelns zu entscheiden ist. Die deskriptive Entscheidungstheorie geht demgegenüber nur von intendiert rationalem Handeln aus und betrachtet die faktischen und wertenden Entscheidungsprämissen nicht als gegebene, sondern als zu erklärende Größen."³⁾

Für unsere weitere Vorgehensweise bieten sich somit zunächst die beiden Ansätze der deskriptiven und der präskriptiven Entscheidungstheorie an. Neben dieser Einteilung nach dem Gliederungskriterium der zugrundeliegenden Pragmatik in eine präskriptive und eine deskriptive Entscheidungstheorie gibt

-
- 1) Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 2; vgl. ferner z. B. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Bd. 1, a. a. O., S. 25 f.; ders.: Entscheidungsprozesse, Bd. 2, a. a. O., S. 97 ff.; ders.: Entscheidungsprozesse, Bd. 3, a. a. O., S. 94 ff.
 - 2) Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 2.
 - 3) Ebenda, S. 2.

es noch eine Vielzahl anderer Modelltypen der Entscheidungstheorie. Auch wenn wir im Rahmen unserer Ausführungen noch mehrmals weitere Unterscheidungsmöglichkeiten ansprechen werden, so wollen wir diese hier nicht ausführlich beschreiben. Eine Übersicht über die Modelltypen der Entscheidungstheorie finden wir bei Kupsch (vgl. Schaubild 17).¹⁾

Da es den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, wollte man sowohl den Ansatz der präskriptiven als auch den der deskriptiven Entscheidungstheorie verfolgen, wollen wir uns nach einem Vergleich unserer Aufgabenstellung mit dem Aussagegehalt beider entscheidungstheoretischer Richtungen für den präskriptiven entscheiden, dem wir unsere weiteren Ausführungen dann zugrundelegen werden. Deshalb sollen zunächst beide Ansätze in ihren Grundzügen kurz beschrieben werden.

Die präskriptive Entscheidungstheorie²⁾ stellt die Entscheidungslogik in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung; bei ihr geht es um Regeln zur Bewertung von Aktionsparametern, die dem Postulat rationalen Verhaltens entsprechen. Es handelt sich also im wesentlichen um eine Rationalitätsanalyse, weshalb man sie auch als eine Erklärung des Rationalverhaltens auffassen kann. Der zentrale Begriff der präskriptiven Entscheidungstheorie ist somit der Rationalitätsbegriff. Entsprechend den an die wertenden bzw. faktischen Entscheidungsprämissen gestellten Anforderungen unterscheidet man verschiedene Rationalitätsbegriffe.³⁾

1) Vgl. Kupsch, P.U.: Entscheidung, a.a.O., S. 128; ders.: Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973, S. 64 (Zitierweise: Risiko).

2) Diese Darstellung erfolgt in Anlehnung an Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a.a.O., S. 2 ff.

3) Vgl. z.B. Gäfgen, G.: a.a.O., S. 18 ff.; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a.a.O., S. 62 ff.; Schneeweß, H.: Risiko, a.a.O., S. 79 ff.

Eine andere als die hier wiedergegebene Einteilung der Rationalitätsbegriffe, nämlich in formale, wirtschaftliche und soziale Rationalität, finden wir bei Hartfiel, G.: Wirtschaftliche und soziale Rationalität, Stuttgart 1968, S. 42 ff.

Zum Rationalprinzip vgl. auch Kupsch, P.U.: Risiko, a.a.O., S. 57 und die dort in Fußnote 43) angegebene Literatur.

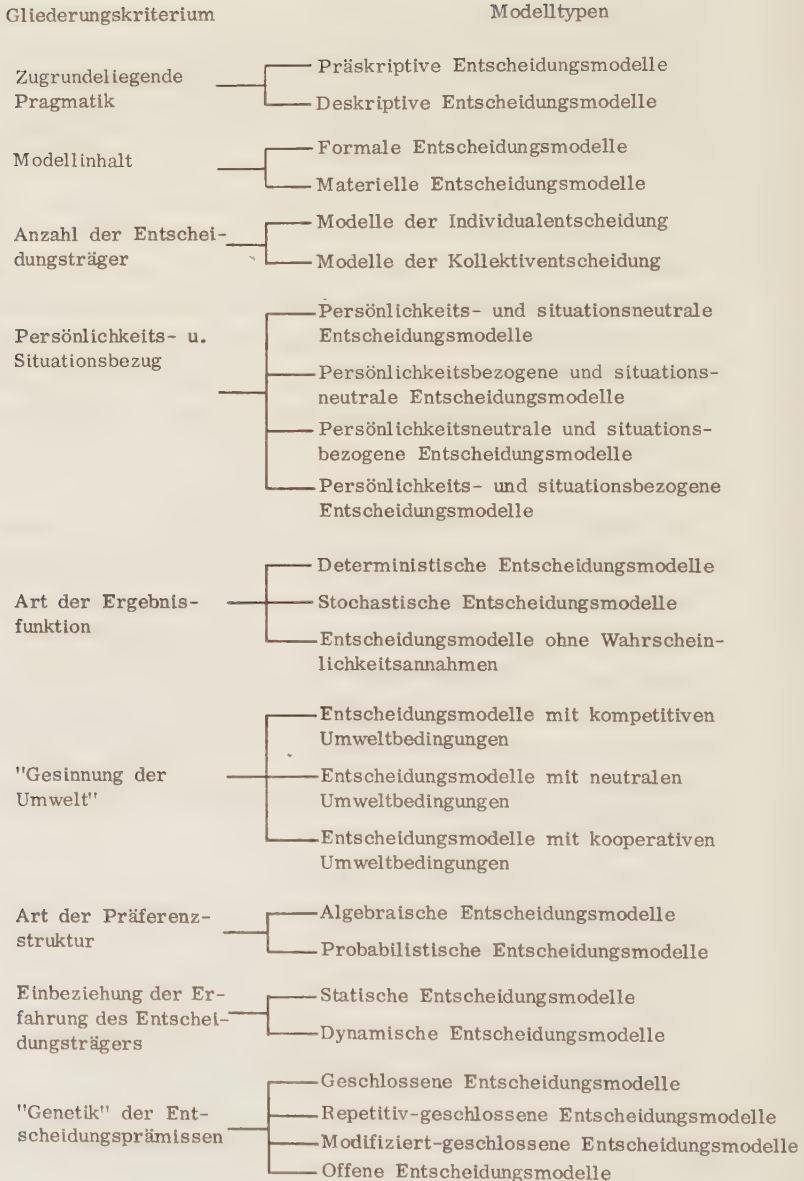


Schaubild 17: Systematisierung der Entscheidungsmodelle (nach Kupsch)

1. Formale Rationalität liegt nach Gäfgen dann vor, wenn die Entscheidung so zustande gekommen ist, "als ob sie bewußt oder mit Überlegung gefällt würde. Das Ergebnis (im Original kursiv, A. d. V.) der Entscheidung muß keineswegs in einem alltäglichen Sinne 'vernünftig' erscheinen, da der Akteur ein Wertsystem haben kann, das zwar in sich kohärent ist, aber im Vergleich zu dem anderer Akteure absurd erscheint."¹⁾ Das Postulat der formalen Rationalität fordert also lediglich, daß der Akteur über ein Zielsystem verfügt, das in sich widerspruchsfrei ist, und daß er sich danach verhält.

2. Die substantielle Rationalität wird in der Entscheidungstheorie bislang noch nicht berücksichtigt. Die substantielle Rationalität orientiert sich an einer allgemeinen Norm. Man vergleicht in diesem Fall das Zielsystem des Akteurs mit einem als "richtig" angesehenen Zielsystem. Wohl aufgrund der in dieser allgemeinen Norm liegenden Problematik hat die Voraussetzung substantieller Rationalität bisher noch keinen Eingang in die Entscheidungstheorie gefunden, da ihr Anwendungsbereich sonst doch erheblich eingeengt würde.

Entsprechend den Anforderungen, die an die faktischen Entscheidungsprämissen gestellt werden, unterscheidet man zwischen objektiver und subjektiver Rationalität.

3. Im Falle der objektiven Rationalität stimmt das Situationsbild des Akteurs mit der Wirklichkeit überein.

4. Im Falle der subjektiven Rationalität beurteilt der Akteur seine Umgebung zwar nicht objektiv richtig, er fällt aber eine in bezug auf die subjektiv wahrgenommenen Informationen rationale Entscheidung.

1) Gäfgen, G.: a. a. O., S. 26.

Der Annahme objektiver Rationalität wird im allgemeinen keine empirische Relevanz zugesprochen werden können, so daß "die präskriptive Entscheidungstheorie als Analyse von Entscheidungen unter dem Postulat subjektiver Formalrationalität"¹⁾ gekennzeichnet werden kann. Dennoch sind Entscheidungsmodelle, die auf der Annahme objektiver Rationalität beruhen, wie z. B. die Entscheidungsmodelle mit vollkommener Voraussicht, von hohem Erklärungsgehalt, weshalb wir auf ihre Darstellung nicht verzichten wollen.²⁾

Wir kommen somit zu dem Zwischenergebnis, daß sich die entscheidungslogischen Aussagen der präskriptiven Entscheidungstheorie zielgerichtet im logischen Raum abspielen und ihr Wahrheitsgehalt deshalb auch nur logisch überprüfbar ist.³⁾

"Um empirisch gehaltvolle Aussagen aus mathematischen Entscheidungsmodellen entnehmen zu können, müssen die Modellprämissen (Wenn-Sätze) bereits empirisch gehaltvolle (Ausgangs-) Informationen enthalten. Die Resultate (Dann-Sätze) liefern dann zwar keine realwissenschaftlich neuen, wohl aber pragmatisch (psychologisch) wertvolle (neue, überraschende) Informationen darüber, wie das vorgegebene Ziel realisiert werden kann. Man spricht hier von konkretisierender Tautologie. Voraussetzung dafür ist, daß alles zur Lösung der gestellten Entscheidungsaufgabe notwendige faktische, prognostische, nomologische und technologische Wissen vorab bereitgestellt wird und in die Modellformulierung eingeht."⁴⁾

Die stringenten Prämissen der geschlossenen Modelle der Entscheidungstheorie bilden also den Hauptansatzpunkt ihrer Kritik.

Kirsch⁵⁾ nennt drei Gruppen von Annahmen, die dem Entscheidungsverhalten des homo oeconomicus, das lange Zeit als mit dem Rationalprinzip identisch

1) Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 4.

2) Vgl. hierzu unsere Ausführungen im Teil C/II.

3) Vgl. Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 23.

4) Ebenda, S. 24.

5) Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 27 ff.

angesehen wurde und das als ein Paradebeispiel für ein geschlossenes Modell der Entscheidungstheorie gilt, zugrunde liegen:

1. Die Informationsannahmen. Es wird angenommen, daß der Akteur über alle Informationen hinsichtlich seiner Handlungsalternativen, der Umweltzustände und der Konsequenzen seines möglichen Handelns verfügt.
2. Annahmen über die Präferenzordnung des Akteurs. Es wird angenommen, daß der Akteur "in der Lage ist, alle möglichen Ergebnisse oder Zustände der Welt schwach transitiv zu ordnen. Diese Ordnung existiert unabhängig von den in einer konkreten Entscheidungssituation gegebenen Alternativen und deren spezifischen Konsequenzen."¹⁾ Man geht davon aus, daß "das Entscheidungssubjekt ... bei allen möglichen Paaren von Ergebnissen angeben (kann), ob es ein Ergebnis vorzieht oder ob es beiden Ergebnissen gegenüber indifferent ist (schwach transitive Ordnung; im Original kursiv, A. d. V.). Dies gilt auch dann, wenn der Entscheidungsträger mehrere Ziele verfolgt, die Ergebnissfunktion also vektorwertig ist."²⁾ Außerdem wird vom Entscheidungssubjekt eine Transitivität innerhalb seiner Präferenzurteile verlangt, d.h. "wenn das Entscheidungssubjekt das Ergebnis e 1 dem Ergebnis e 2, dieses wiederum dem Ergebnis e 3 vorzieht, so erfordert es die Transitivität, daß das Entscheidungssubjekt das Ergebnis e 1 auch dem Ergebnis e 3 vorzieht.

Die Aussage, daß das Entscheidungssubjekt alle möglichen Ergebnisse vollständig schwach transitiv zu ordnen vermag, kann also dahingehend präzisiert werden, daß eine Präferenz-Indifferenz-Relation $\succsim$ (im Original kursiv, A. d. V.) auf der Menge E der möglichen Ergebnisse mit folgenden Eigenschaften gegeben ist:

- 1) Für zwei Ergebnisse $e_1, e_2 \in E$ gilt entweder $e_1 \succ e_2$ oder $e_2 \succ e_1$ oder $e_1 \sim e_2$ (Vollständigkeit der Ordnung).
- 2) Wenn $e_1 \succsim e_2$ und $e_2 \succsim e_3$, so $e_1 \succsim e_3$ (Transitivität der Präferenz- und Indifferenzrelation).

1) Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 30.

2) Ebenda, S. 30.

- (3) Aus $e_1 \succ e_2$ und $e_2 \succ e_1$ folgt immer $e_2 \sim e_1$ und $e_1 \sim e_2$ (Antisymmetrie der Relation und Symmetrie der Indifferenzrelation).
- (4) Aus $e_1 \succ e_2$ folgt nicht $e_2 \succ e_1$ (Asymmetrie der Präferenzrelation).¹⁾

3. Annahme über Entscheidungsregeln. Es wird angenommen, daß entsprechend dem Sicherheitsgrad der Umweltinformationen dem Entscheidungssubjekt Entscheidungsregeln zur Verfügung stehen, die es ihm ermöglichen, aus jeder Ungewißheitssituation eine eindeutige Präferenzrelation für die Menge der entscheidungsrelevanten Alternativen abzuleiten.

Die Kritik, die sich gegen die Annahmen der geschlossenen Modelle der Entscheidungslogik richtet, zielt in erster Linie auf die "äußerst strengen Voraussetzungen an das Verhalten, die Informationsgewinnungsaktivitäten und die kognitiven Kapazitäten des Entscheidenden. Außerdem werden in diesen Modellen stets nur wenige der Setzungen gegen realistische und experimentell überprüfte Sätze ausgewechselt. Das jeweilige situationale Zusammenspiel der Faktoren, die in eine Entscheidung einfließen und sie somit letztlich determinieren, wird in diesen Ansätzen nicht reflektiert."²⁾ Auch Versuche der Modifikation der Prämissen des Modells des homo oeconomicus können die genannte Kritik nicht erheblich abschwächen.³⁾ Deshalb wird den Modellen der präskriptiven Entscheidungstheorie aufgrund ihres Mangels an notwendigem deskriptivem Wert nur unter sehr spezifischen Bedingungen ein ausreichender realwissenschaftlicher Erkenntniswert zuerkannt werden können.⁴⁾

Nach Szyperski und Winand liegt dennoch eine "nicht zu unterschätzende Leistung von entscheidungslogischen Modellen ... darin, daß sie

1) Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 30 f.

2) Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 28 f.

3) Vgl. z. B. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 42 ff.

4) Vgl. Naschold, F.: a. a. O., S. 43 ff.

- den Benutzer zwingen, ökonomische Sachverhalte der Modellsyntax adäquat zu erfassen,
- den ableitungslogischen Zusammenhang zwischen Prämissen und Implikationen offenlegen,
- eine formal-richtige Lösung generieren,
- eine Versachlichung des Denkens provozieren,
- Simulationen erlauben und
- Hinweise auf Schwachstellen im empirisch-kognitiven Wissen liefern."¹⁾

Bevor wir den Erklärungsgehalt präskriptiver entscheidungstheoretischer Ansätze mit unserer Aufgabenstellung vergleichen wollen, soll auch der Ansatz der deskriptiven Entscheidungstheorie kurz dargestellt werden.

Im Mittelpunkt der deskriptiven Entscheidungstheorie steht die Frage, wie Entscheidungen in der wirtschaftlichen Wirklichkeit getroffen werden.²⁾ Daraus ergibt sich unmittelbar, "daß die deskriptive Entscheidungstheorie nicht von gegebenen Entscheidungsprämissen ausgehen kann, sondern deren Zustandekommen zum Untersuchungsobjekt erheben muß und daß sie empirisch beobachtete Begrenzungen der Rationalität in ihre Aussagen einbeziehen muß."³⁾ Die deskriptive Entscheidungstheorie ist also "durch den Übergang von der Rationalitätsanalyse der Entscheidung zu einer interdisziplinären, insbesondere verhaltenswissenschaftlichen Analyse der den Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen zugrunde liegenden kognitiven Prozesse des Individuums gekennzeichnet."⁴⁾

1) Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 29.

Naschold betont besonders den heuristischen Wert dieser Theorie: "Der heuristische Wert der normativen Entscheidungstheorien kann jedoch gerade im Vergleich zur relativ geringen Bedeutung ihrer deskriptiven und präskriptiven Aussagekraft nicht hoch genug eingeschätzt werden" (Naschold, F.: a. a. O., S. 48).

2) Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 138.

3) Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 4.

4) Ebenda, S. 6. Zu Problemlösungsprozessen in Betriebswirtschaften vgl.

Das Suchverhalten des Individuums bei der Entscheidung rückt also in den Vordergrund des Interesses dieser Entscheidungstheorie. Zudem wird gleichzeitig "dem Umstand Rechnung getragen, daß die mit der Entscheidungsfindung zusammenhängenden Suchprozesse erheblichen Beschränkungen unterliegen, die der Rationalität der Entscheidungsfindung relativ enge Grenzen setzen".¹⁾

Kirsch²⁾ nennt vier Problembereiche der individuellen deskriptiven Entscheidungstheorie, die in den Ansätzen der präskriptiven Entscheidungstheorie weitgehend unbeachtet geblieben sind:

1. Die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Individuums fordert die Entwicklung realitätsentsprechender Strategien des Such- und Entscheidungsverhaltens des Aktors. Als Beispiele nennt Kirsch die Senkung des Anspruchsniveaus, die Inkrementalanalyse oder heuristische Strategien, um dem "kognitiven Streß", der den Ablauf des Suchverhaltens wesentlich beeinflußt, zu begegnen.

2. Eine Kernthese der deskriptiven Entscheidungstheorie besagt, daß das Individuum bei seiner Entscheidungsfindung von einem subjektiven, vereinfachten Modell der Umwelt ausgeht. Seinem Problemlösungsverhalten liegt demnach nicht die objektive Realität, sondern das subjektiv innere Modell, das es sich von seiner Umwelt schafft, zugrunde. Dieses innere Modell steht gewissermaßen als intervenierende Variable zwischen den Stimuli, die den Entscheidungsprozeß auslösen, und der durch ihn determinierten Reaktion des Individuums. Die Existenz dieses inneren Modells fordert sowohl eine gerichtete Analyse des menschlichen Wahrnehmungs-, Lern-, Sprach- und Konzeptualisie-

z. B. Kahle, E.: Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, Wiesbaden 1973, S. 82 ff.

1) Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 76.

2) Vgl. ebenda, S. 76 ff.

ungsverhaltens¹⁾ als auch die Erforschung des Einflusses, den implizite Modelle auf die Implementierbarkeit dieser Informations- und Entscheidungssysteme ausüben.²⁾

3. Intraindividuelle Konflikte, die das Suchverhalten des Problemlösungsprozesses auslösen und sowohl der Intensität als auch der Richtung nach bestimmen, werden in der traditionellen Entscheidungstheorie nicht berücksichtigt. Deshalb bezeichnet Kirsch solche (präskriptive) Modelle auch als "konfliktlos".³⁾ Suchverhalten oder Anpassung vor dem Entschluß des Individuums werden als Reaktionen auf mögliche intraindividuelle Konflikte erklärt.

4. Die Theorie der kognitiven Dissonanz findet in den Ansätzen der präskriptiven Entscheidungstheorie keine Berücksichtigung. Die Theorie der kognitiven Dissonanz wurde von der Sozialpsychologie entwickelt und erklärt das informationelle Suchverhalten nach dem Wahlakt, indem "die Auswirkungen des abgelaufenen Entscheidungsprozesses und der getroffenen Entscheidung auf die individuellen Informationsstrukturen untersucht"⁴⁾ werden.

1) Vgl. Kahle, E.: a.a.O., S. 29 ff.

2) Vgl. Szyperski, N./Winand, U.: a.a.O., S. 30 f.

3) Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a.a.O., S. 96.

4) Szyperski, N./Winand, U.: a.a.O., S. 31.

Zur Theorie der kognitiven Dissonanz vgl. z.B. Abelson, R.P./Rosenberg, M.J.: Symbolic Psycho-Logic: A Model of Attitudinal Cognition, in: Behavioral Science (1958), S. 1 ff.; Brehm, J.W./Cohen, A.R.: Explorations in Cognitive Dissonance, New York usw. 1962; Festinger, L.: A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston 1957; ders.: Conflict, Decision and Dissonance, Stanford 1964; Heider, F.: The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958; Jones, E.E./Gerard, H.B.: Foundations of Social Psychology, New York usw. 1967, S. 190 ff.; Malewski, A.: Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967; Osgood, C.E./Tannenbaum, P.H.: The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change, in: Psychological Review (1955), S. 42 ff.; Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G.: Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing, Wiesbaden 1973; Zajonc, R.B.: Thinking: Cognitive Organization and Processes, in: Sills, D.L. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social Sciences, Volume 15, New York - London 1968, S. 618 ff.

Das Grundmodell des individuellen (deskriptiven) entscheidungstheoretischen Ansatzes wird durch die Miteinbeziehung kollektiver und organisationaler Entscheidungen zu einer Verhaltenstheorie der Unternehmung.¹⁾ Zu den von Kirsch genannten Problembereichen kommen dann noch solche hinzu, die "insbesondere in der Kommunikation und Beeinflussung zwischen den Gruppenmitgliedern, in dem Spannungsverhältnis zwischen individueller und kollektiver Bewertung und Willensbildung, sowie vor allem in der interpersonellen Konfliktlösung"²⁾ liegen. Denn für eine deskriptive organisationale Entscheidungstheorie sind noch "strukturelle Bedingungen, die jede einzelne Organisation durch Invariantsetzung, Differenzierung, Spezialisierung und Formalisierung gegen ihre Umwelt stabilisieren, in die Analyse mit einzubeziehen."³⁾

Die wohl geschlossenste Konzeption eines deskriptiven entscheidungstheoretischen Ansatzes legten bisher Cyert und March⁴⁾ vor. Jedoch zeigt eine Analyse dieses Ansatzes, "daß auch hier die Modellprämissen und methodischen Vorstellungen unspezifiziert sind und den Rahmen von heuristischen Daumenregeln kaum überschreiten."⁵⁾

Nach unserem kurzen Überblick über die wesentlichen Inhalte der präskriptiven und der deskriptiven Entscheidungstheorie wollen wir zu unserer Ausgangs-

1) Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 124 f.; ders.: Entscheidungsprozesse, Band 3, a. a. O., S. 27 ff.

2) Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 32; ferner Taylor, D.W.: Decision Making and Problem Solving, in: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 63.

3) Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 32.

4) Vgl. Cyert, F.M./March, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm, a. a. O. Vgl. hierzu auch March, J.G./Simon, H.A.: Organizations, a. a. O.; Simon, H.A.: Models of Man, a. a. O.; ders.: Administrative Behavior, a. a. O.

5) Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 32.
Vgl. ferner Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 6 ff.; Naschold, F.: a. a. O., S. 75.

frage in diesem Teil der Arbeit zurückkehren und prüfen, welcher der beiden entscheidungstheoretischen Ansätze für den weiteren Gang der Untersuchung als der geeignetere anzusehen ist.

"Das Endziel der Betriebswirtschaftslehre besteht mithin in der Entwicklung normativer Entscheidungsmodelle, die die Ableitung rationaler Problemlösungen für praktische Entscheidungssituationen ermöglichen. Dieser Gestaltungsaufgabe ist eine Erklärungsaufgabe vorgelagert; denn ohne deskriptive Entscheidungsmodelle fehlt es an den für praktisch-normative Entscheidungsmodelle notwendigen erfahrungswissenschaftlichen Aussagen über verfolgte Ziele, mögliche Handlungsprogramme sowie Konsequenzen der alternativen Handlungsprogramme. Damit wird deutlich, daß die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre auf einer Synthese von präskriptiver und deskriptiver Entscheidungsforschung beruhen muß. Die präskriptive Entscheidungstheorie liefert die notwendigen Grundlagen zur entscheidungslogischen Fundierung betrieblicher Entscheidungsprozesse, die deskriptive Entscheidungstheorie liefert Grundlagen für die Fundierung notwendiger Analysen und Prognosen."¹⁾

Im Rahmen unserer Untersuchung wollten wir feststellen, welche Empfehlungen sich aus einem konkreten Zielsystem mit seiner komplexen Struktur für die Gestaltung des Mittels Erfolgsbeteiligung zur größtmöglichen Zielerreichung ableiten lassen. Es wurde also nicht danach gefragt, wie ein wirklichkeitsnahes und operationales Entscheidungsmodell von hohem realwissenschaftlichem Erkenntniswert strukturiert sein müßte. Eine solche durchaus sinnvolle Fragestellung könnte lediglich - ausgehend vom Grundmodell der Entscheidung und des Entscheidungsprozesses - in einen deskriptiven Ansatz münden, wobei sämtliche Elemente des Entscheidungsprozesses gleichermaßen intensiv zu analysieren wären. In den Mittelpunkt dieser Aufgabe würde zweifellos dann das Entscheidungsverhalten des Aktors beziehungsweise der Akteure in der Organisation Unternehmung gestellt werden müssen. Damit wären wir aber bei einer ursprünglich nicht intendierten Aufgabenstellung angelangt; denn

1) Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 10 f.

1. würde dieser Ansatz aufgrund seiner Komplexität (durch den Versuch, den Gedanken der Erklärungsaufgabe und der Gestaltungsaufgabe in einem Ansatz gleichermaßen zu verfolgen) sehr breit angelegt sein und dazu führen, daß der Versuch, einen relativ einfachen Ableitungszusammenhang zwischen Zielsystem der Organisation einerseits und Mittelwahl andererseits herzustellen, schon aus formaler Hinsicht zum Scheitern verurteilt wäre.
Und
2. sind die verhaltenswissenschaftlich orientierten (deskriptiven) Entscheidungsmodelle zwar relativ geschlossene Ansätze, doch ist auch ihr realwissenschaftlicher Aussagegehalt aufgrund ihrer noch teilweisen Unausgereiftheit zumindest vorläufig auch nur als gering einzustufen.¹⁾

1) Vgl. z. B. Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 32.
An dieser Stelle sei auch auf eine methodologische Kritik an der entscheidungsorientierten Richtung in der Betriebswirtschaftslehre hingewiesen. Ein Hauptkritiker ist Koch. Seine "Bedenken richten sich in verstärktem Maße gegen die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Forschungen in die explikative Theorie, wie sie Edmund Heinen (im Original kursiv, A. d. V.) in seinem entscheidungsorientierten Ansatz vorsieht. Daß die eine Disziplin die Forschungsergebnisse einer anderen Disziplin übernimmt und verarbeitet, ist seit eh und je selbstverständlich. Bedenklich aber muß es stimmen, daß hier die ökonomisch relevanten psychologischen, physiologischen und soziologischen Verhaltensforschungen (Lerntheorie und dgl.) mit der axiomatischen Analyse von Zusammenhängen zwischen willensgesteuerten Unternehmensvariablen zu einer amorphen Einheitswissenschaft zusammengeworfen werden sollen und alles zusammen als eine spezifisch betriebswirtschaftliche Disziplin (unterstrichener Text im Original kursiv, A. d. V.) interpretiert wird.

Auf das Prinzip der Spezialisierung und Arbeitsteilung kann im Interesse wissenschaftlichen Fortschritts nicht verzichtet werden. Aufgrund der schier unübersehbaren Materialfülle in jeder Disziplin, der Differenziertheit und Vielzahl der in den etablierten Wissenschaften erarbeiteten analytischen Methoden ist eben eine effiziente Forschung weiterhin nur in strenger Spezialisierung möglich. Interdisziplinäres Arbeiten hat sich, soweit es als Forschung angesprochen zu werden verdient, fast immer nur als Übergangsstadium zur Bildung einer neuen Disziplin als sinnvoll erwiesen. Eine Rückkehr zu dem mittelalterlichen Ideal der Universalgelehrsamkeit ist, so sympathisch es auch sein mag, absolut lebensfremd. Den mit der institutionalisierten Spezialisierung der Forschung verbundenen Gefahren - niemand wird sie leugnen - hat der einzelne Forscher durch breit angeleg-

Wenn wir uns den ebenfalls nur sehr begrenzten realwissenschaftlichen Aussagegehalt präskriptiver Entscheidungsmodelle nochmals vergegenwärtigen, so läßt sich bei diesen nach der hier vertretenen Anschauung trotz der einschränkenden Prämissen - oder vielleicht gerade wegen dieser Prämissen - eine unmittelbare logische Verknüpfung zwischen der Gestaltung des Mittels und der Struktur des Zielsystems herstellen.

tes Literaturstudium, durch interdisziplinären Gedankenaustausch, durch eigene Forschungen im Grenzbereich benachbarter Disziplinen und dgl. entgegenzuwirken.

Ein Blick in die Literatur zeigt: In Wirklichkeit ist die Verhaltenswissenschaft in der Betriebswirtschaftslehre bislang auch gar nicht als eigenständige Forschung im Sinne der Verarbeitung allgemeiner psychologischer Erkenntnisse im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Analyse betrieben worden. Vielmehr präsentiert sie sich derzeit lediglich als eine reine Darstellung älterer und jüngerer Ergebnisse psychologischer und soziologischer Forschung (siehe u. a. Kirsch, Werner [im Original kursiv, A. d. V.], Entscheidungsprozesse, Band I: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, a. a. O.). Ein letzter Einwand: Soweit sich die verhaltenswissenschaftliche 'Forschung' in der Betriebswirtschaftslehre auf die idiographische bzw. systematisierende Beschreibung empirischer Verhaltensweisen sowie auf die Herausarbeitung von realisierbaren Handlungsalternativen beschränkt - auch dieses Vorgehen kennzeichnet die derzeitige verhaltenswissenschaftliche Forschung in der Betriebswirtschaftslehre -, führt sie nicht zu Allgemeinaussagen, die zur Erklärung bzw. Prognose singulärer Handlungen verwandt werden könnten." (Koch, H.: Die betriebswirtschaftliche Theorie als spezielle Handlungstheorie. Die Problematik der normativen Entscheidungstheorie, in: ZfbF (1974), H. 2, S. 80 f., Fußnote 24). Koch fährt an anderer Stelle fort: "Schließlich ist die Konzeption der normativen Entscheidungstheorie deswegen problematisch, weil hier die im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Theorie insgesamt zu vollziehenden verschiedenartigen Bemühungen ... nicht nach dem jeweiligen betriebswirtschaftlichen Einzelproblem, sondern nach der Art der Tätigkeit (unterstrichener Text im Original kursiv, A. d. V.) zu verschiedenen Teildisziplinen strukturiert werden ..." (Koch, H.: Zum Methodenproblem der betriebswirtschaftlichen Theorie, in: ZfB (1974), S. 226, Fußnote 2)).

Eine positive Tendenz entnehmen wir einem Beitrag von Schanz zur wissenschaftstheoretischen Kritik an der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. Vgl. Schanz, G.: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin, in: ZfB (1973), S. 585 ff.

Auf dieser Basis erscheint es uns möglich, mit Hilfe von Modellen der präskriptiven Entscheidungstheorie die im zweiten Teil dieser Arbeit in einem analytischen Ansatz herausgearbeiteten Zusammenhänge zwischen den Elementen des Zielsystems und der zieladäquaten Mittelwahl in diesem dritten Teil in einem vereinfachten synthetischen Ansatz zusammenzufassen. Wichtig bleibt jedoch festzuhalten, daß die in diesem Teil gewonnenen Erkenntnisse im Lichte der stringenten Modellannahmen gewürdigt werden müssen. Wenn wir dann aufgrund unserer Untersuchung zu relativ eindeutigen Zusammenhängen gelangen, so sind diese trotz ihres beschränkten Aussagegehalts immer noch von höherem Wert, als wenn wir unter Beachtung möglichst vieler Einflußfaktoren nur mit geringen Modellannahmen arbeiten und dann aufgrund der überaus komplexen Problemstruktur zu keinem "Ergebnis" kommen können.

Deshalb wollen wir dem weiteren Gang der Untersuchung das Modell der präskriptiven Entscheidungstheorie zugrunde legen.

Bevor wir mit unseren Ausführungen fortfahren, soll nochmals auf das Grundmodell der Entscheidung zurückgegriffen werden. Wir hatten dargelegt, daß die Formalstruktur der Entscheidung durch zwei Klassen von Entscheidungsprämissen charakterisiert werden kann:¹⁾

1. Die faktischen Entscheidungsprämissen werden als vom Entscheidungsträger relativ unabhängig gedacht und beinhalten die Umweltzustände (W_j), die alternativen Handlungsmöglichkeiten (A_i) und die Ergebnisfunktion $k(A_i; W_j)$, die definiert ist als das kartesische Produkt der Alternativen und Umweltzustände, wobei jedem Paar ($A_i; W_j$) eine Konsequenz (K_{ij}) zugeordnet ist.

1) Vgl. z. B. Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 40 ff. Die Annahme gegebener Entscheidungsprämissen stellt neben der Dominanz der formalen rationalen Entscheidungslogik das zweite Hauptmerkmal präskriptiver Modelle des Entscheidungsverhaltens dar. (Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band 1, a. a. O., S. 25 ff.).

2. Die wertenden Entscheidungsprämissen liegen im Akteur direkt begründet und enthalten Ziele, Präferenzen, Entscheidungsverhalten und Entscheidungsregeln.

Wenn wir die faktischen Entscheidungsprämissen zum Modell des Entscheidungsfeldes und die wertenden Entscheidungsprämissen zum Modell des Akteurs zusammenfassen, so gelangen wir zu folgender Formalstruktur der Entscheidung (vgl. Schaubild 18), die wir in symbolischer Schreibweise auch durch folgende Relationen wiedergegeben werden können:

- "(a) $A \times W \longrightarrow K$: Ergebnisfunktion $k(A_i; W_j)$,
 (b) $K \longrightarrow U$: Bewertungs-(Nutzen-)funktion $u(K_{ij})$,
 (c) $U \longrightarrow A$: Auswahl-(Entscheidungs-)funktion $d(U)$,
 oder kurz: $d\{u[k(A_i; W_j)]\} = \bar{A}_i$, wobei $\bar{A}_i$ für die gesuchte Alternative steht."¹⁾

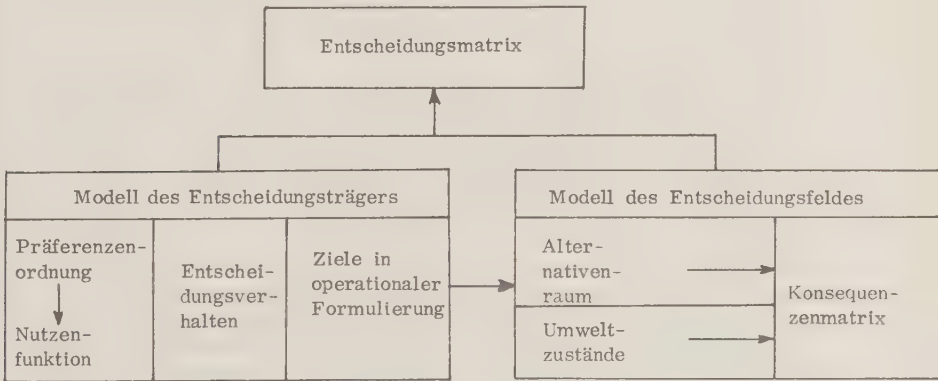


Schaubild 18: Formalstruktur der Entscheidung (nach Szyperski und Winand)

1) Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 41.
 Vgl. zur Darstellung der Formalstruktur von Entscheidungsmodellen z. B.

Wird die Ergebnisfunktion in Matrixform geschrieben, so ergibt sich eine Konsequenzenmatrix, wobei jedem Paar von $(A_i; W_j)$ eine Konsequenz (K_{ij}) eindeutig zugeordnet werden kann. Durch eine Bewertung der Konsequenzenmatrix erhält man eine Entscheidungsmatrix. Daneben gibt es noch die Möglichkeit, die Entscheidungssituation in Form eines Entscheidungsbaums, eines Flußdiagramms oder einer Entscheidungstabelle darzustellen.

Die Auswahl der gesuchten Handlungsalternative erfolgt mit Hilfe von Entscheidungsregeln. Diese "sind Präferenzvorschriften, die in jeder Situation bei hinreichend gegebenen Bedingungen eindeutig festlegen, welche Alternativen bei gegebenen Konsequenzen anderen Alternativen vorgezogen werden sollen. Die Struktur der Entscheidungsregeln ist abhängig vom Sicherheitsgrad der Informationen über die Umwelt. Das Spektrum der eigenen Alternativen wird dagegen als bekannt unterstellt".¹⁾ Nach dem Sicherheitsgrad der Umweltzustände²⁾

Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a.a.O., S. 12 ff.; Bendixen, P./Kemmler, H.W.: Planung. Organisation und Methodik innovativer Entscheidungsprozesse, Berlin-New York 1972, S. 19 ff.; Chmielewicz, K.: Die Formalstruktur der Entscheidung, a.a.O., S. 239 ff.; Kupsch, P.U.: Risiko, a.a.O., S. 69 ff.; Menges, G.: Grundmodelle, a.a.O., S. 80 ff.; Scheibler, A.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1974, S. 17 ff. (Zitierweise: Entscheidungen); Schneeweiß, H.: Risiko, a.a.O., S. 7 ff. Vgl. ferner etwa Luce, R.D.: Individual Choice Behavior, A Theoretical Analysis, New York 1959; Luce, R.D./Raiffa, H.: Games and Decisions, 7. Aufl., New York usw. 1967.

1) Szyperski, N./Winand, U.: a.a.O., S. 52.

2) Diese Einteilung geht auf die Arbeiten von Knight zurück. Hier sei vor allem genannt Knight, F.H.: Risk, Uncertainty and Profit, 7. Aufl., London 1957. Vgl. ferner Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959, S. 16 ff. (Zitierweise: Wirtschaftlichkeitsrechnung); Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a.a.O., S. 37 ff.; Becker, J.: Die unternehmerischen Entscheidungen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Nürnberg 1966, S. 158 ff.; Bühlmann, H./Loeffel, H./Nievergelt, E.: Einführung in die Theorie und Praxis der Entscheidung bei Unsicherheit, Berlin usw. 1967, S. 3 ff.; Bussmann, K.F.: Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim am Glan 1955, S. 21 ff.; Edwards, W.: The Theory of Decision Making, a.a.O., S. 397 ff.; Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, a.a.O.,

unterscheidet man im allgemeinen

1. Entscheidungen unter Sicherheit.

Hier ist die Menge der Umweltzustände (W_j) bekannt und die Wahrscheinlichkeit P_j , daß W_j eintritt, entweder 0 oder 1.

2. Entscheidungen unter Risiko.

In diesem Fall ist die Menge der Umweltzustände ebenfalls "bekannt".

Die Wahrscheinlichkeit P_j , daß W_j eintritt, beträgt $0 \leq P_j \leq 1$, wobei mit Hilfe weiterer Verteilungsparameter (θ) eine Spezifizierung der objektiven Wahrscheinlichkeitsfunktion über $\{W_j\}$ möglich ist.

3. Entscheidungen unter Unsicherheit.

In Entscheidungssituationen unter Unsicherheit ist auch die objektive Wahrscheinlichkeitsfunktion über $\{W_j\}$ nicht bekannt, so daß hinsichtlich der Wahrscheinlichkeitsverteilung auch keine Parameterwerte angenommen werden können, da diese einer Zufallsverteilung folgen. Deshalb ist man gezwungen, mit subjektiven Wahrscheinlichkeiten oder mit der Hypothese der Gleichverteilung zu operieren.

S. 77 ff.; Hax, H.: Die Koordination von Entscheidungen, Köln usw. 1965, S. 22 ff.; Kupsch, P.U.: Risiko, a.a.O., S. 33 ff.; Luce, R.D./Raiffa, H.: a.a.O., S. 13; Marschak, J.: Risk and Uncertainty, in: *Econometrica* (1941), Volume 9, S. 293 ff.; ders.: Rational Behavior, Uncertain Prospects and Measurable Utility, in: *Econometrica* (1950), Volume 18, S. 111 ff.; Morris, W.T.: The Analysis of Management Decision, Homewood 1964, S. 378 ff.; Menges, G.: Grundmodelle, a.a.O., S. 103 ff.; Oberparleiter, K.: Risiko, in: *HdB*, Band 3, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 4695 f.; Philipp, F.: Risiko und Risikopolitik, Stuttgart 1967, S. 28 ff.; Richards, M.D./Greenlaw, P.S.: Management Decision Making, Homewood 1966, S. 43 ff.; Schneeweiß, H.: Risiko, a.a.O., S. 12 ff.; Sturm, S.: Mehrstufige Entscheidungen unter Ungewißheit. Zur Theorie adaptiver Prozesse, Meisenheim am Glan 1970, S. 1 ff.; Szyperski, N./Winand, U.: a.a.O., S. 42 ff.; Taylor, D.W.: Decision Making and Problem Solving, a.a.O., S. 48 ff.; Tintner, G.: Ein Beitrag zur nichtstatischen Werttheorie, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie* (1954), Bd. 14, S. 365; Vollmar, F.: Begriff und Wesen des Risikos in der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1957; Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 28 ff. (Zitierweise: Information).
Eine Differenzierung dieser Ansätze finden wir neuerdings bei Scheibler (vgl. Scheibler, A.: Entscheidungen, a.a.O., S. 80 ff.).

Aus dieser Dreiteilung der Entscheidungen nach dem Sicherheitsgrad der Umweltzustände läßt sich eine entsprechende Dreiteilung der Entscheidungsregeln ableiten.

Wir erhalten somit

1. Entscheidungsregeln bei Sicherheit,
2. Entscheidungsregeln bei Risiko und
3. Entscheidungsregeln bei Unsicherheit.¹⁾

Auf der Grundlage dieser Systematik werden wir nunmehr untersuchen, inwiefern sich aus den von der betriebswirtschaftlichen (präskriptiven) Entscheidungstheorie angebotenen Entscheidungsregeln Gestaltungsempfehlungen zu einer zieladäquaten Mittelwahl ableiten lassen. Da wir in dem folgenden synthetischen Ansatz jeweils von einem komplexen Zielsystem der Unternehmung ausgehen, werden wir den entsprechenden Entscheidungsregeln immer nur eine für unsere Problemstellung repräsentative Struktur des unternehmerischen Zielsystems gegenüberstellen. Dieser Mangel an Vollständigkeit sollte aufgrund der Viel-

1) Zur Darstellung und zum Begriff von Entscheidungsregeln vgl. neben der auf S.154 in Fußnote 2) aufgeführten Literatur z.B. Arrow, K.J.: Alternative Approaches to the Theory of Choice in Risk-Taking Situations, in: *Econometrica* (1951), S. 404 ff.; Borch, K.H./Mossin, J. (Hrsg.): *Risk and Uncertainty*, London usw. 1968; Haas, C.: *Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung*, Köln usw. 1965; Heinen, E.: *Zielsystem*, a.a.O., S. 55 ff. und S. 133 ff.; Kirsch, W.: *Entscheidungsprozesse*, Band 1, a.a.O., S. 40 ff.; Krelle, W.: *Preistheorie*, Tübingen - Zürich 1961; ders.: *Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung*, in: Ott, E. (Hrsg.): *Preistheorie*, Köln - Berlin 1965, S. 390 ff.; McGuire, J.W.: *Theory of Business Behavior*, Englewood Cliffs 1964, S. 112 ff.; Orton, B.B.: *Uncertainty, Expectations, and Risk Theories*, in: McGuire, J.W. (Hrsg.): *Interdisciplinary Studies in Business Behavior*, Cincinnati 1962, S. 99 ff.; Pfohl, H.-C.: *Zur Problematik von Entscheidungsregeln*, in: *ZfB* (1972), S. 305 ff.; Shackle, G.L.S.: *Uncertainty in Economics and other Reflections*, 2. Aufl., Cambridge 1968; Wild, B.: *Infiltrations- und Durchsetzungsmöglichkeiten von Interessen bei unternehmerischen Entscheidungen*, Diss. Mannheim 1967, S. 167 ff. (hier besonders die ausführlichen Literaturangaben in Fußnote 100) zu S. 167).

falt möglicher Strukturen des Zielsystems schon aus formalen Gründen in Kauf genommen werden können. Andererseits sollte von einer sorgfältigen Auswahl der Strukturen ein durchaus praktikables, d. h. der gestellten Aufgabe adäquates "Ergebnis" erwartet werden dürfen.

II. Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen bei sicheren Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung

Die Annahme vollkommener Voraussicht - Wittmann¹⁾ schlägt vor, von "vollkommener Information" zu sprechen - wird der wirtschaftlichen Realität in der Regel sicher nicht gerecht. Wenn wir unsere Untersuchung dennoch mit einem Entscheidungsmodell fortführen, dem diese Prämisse zugrundeliegt, so deshalb, weil sie uns doch erste wertvolle Erkenntnisse über die komplexe Problemstruktur liefert und wir im Rahmen unserer weiteren Ausführungen auf diesem Grundmodell aufbauen werden.

Ist im Entscheidungsmodell nur eine Zielgröße gegeben, so wirft die Entscheidungssituation schlimmstenfalls rechentechnische Probleme auf. In der Regel werden sich eindeutige "Lösungen" ableiten lassen. Auf diesen Fall wollen wir hier nicht näher eingehen, er wurde schon im zweiten Teil der Arbeit ausführlich behandelt. Zudem hatten wir weiter oben festgestellt, daß das unternehmerische Zielsystem in der Regel ein pluralistisches ist, so daß dieser Fall auch in praxi ohne Bedeutung sein wird.

Im Falle einer Entscheidung bei mehreren Zielsetzungen ist es von Bedeutung, "ob die Ziele zueinander im Verhältnis totaler oder partieller Komplementarität bzw. Konkurrenz stehen. Dieser entscheidungsfeldbedingte Tatbestand be-

1) Vgl. Wittmann, W.: Information, a. a. O., S. 22.

stimmt gemeinsam mit dem vom Entscheidungsträger angestrebten Befriedigungsniveau, ob zwischen den Zielen Mittel-Zweck-Beziehungen unterstellt werden können oder nicht. Davon hängen wiederum die Möglichkeiten einer operationalen Entscheidungsfindung durch Suboptimierung ab."¹⁾

Die Möglichkeiten der Berücksichtigung unterschiedlicher Strukturen des Zielsystems bei eindeutiger Prognose der Zielerreichung wollen wir zunächst für den Fall der totalen Komplementarität untersuchen.

1. Bei total komplementären Zielen

Hierzu können wir wiederum das Beispiel des Monopolisten heranziehen, dem als Oberziel Gewinnmaximierung unterstellt wird.²⁾ Zusätzlich wollen wir einen linearen Verlauf der Erlöskurve annehmen.

Unter diesen Bedingungen hat die Gewinnfunktion des Monopolisten

$$G(x) = E(x) - K(x)$$

ihr Maximum bei der Ausbringungsmenge von x_1 , d. h. an der Obergrenze der Ausbringung (vgl. Schaubild 19). Da bei x_1 die Erlöskurve (E) ihr Maximum und die Stückkostenkurve (k_g) ihr Minimum erreichen, kann von einer strengen Komplementarität zwischen dem Oberziel Gewinnmaximierung und den Unterzielen Erlösmaximierung und Stückkostenminimierung gesprochen werden. In diesem Falle ist durch Suboptimierung die bestmögliche Erfüllung des vorgegebenen Oberziels möglich.

Es ist nun zu prüfen, ob sich diese Erkenntnis in einer entsprechenden Wahl der Erfolgsbeteiligung berücksichtigen läßt. Das Suboptimierungsziel Erlös-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 134.

2) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 122 ff.

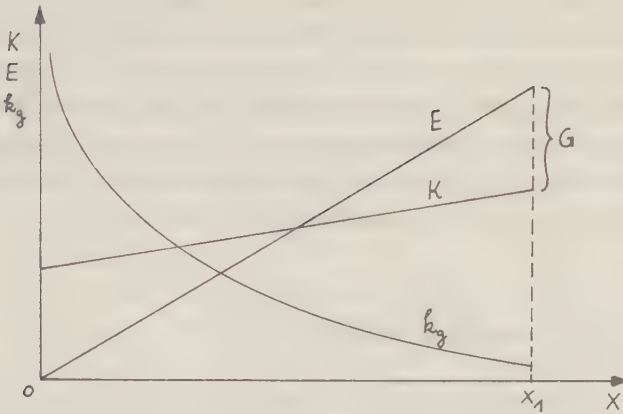


Schaubild 19: Suboptimierung bei totaler Komplementarität zwischen Ober- und Unterzielen¹⁾

maximierung kann z. B. im Absatzbereich durch eine Umsatzbeteiligung verfolgt werden, d. h. die Bemessungsgrundlage wird so gewählt, daß der größte Leistungsanreiz von einer Umsatzsteigerung ausgeht, die im Umsatzmaximum ihren Extremwert aufweist. Das zweite Suboptimierungsziel, die Minimierung der Stückkosten, kann im Produktionsbereich z. B. durch die Wahl einer Kostenersparnis- oder einer Produktivitätsbeteiligung erreicht werden. Beide Suboptimierungsziele finden durch die Wahl der Bemessungsgrundlage Berücksichtigung.

Bei einer vordergründigen Betrachtungsweise könnte der Eindruck entstehen, daß im Falle der totalen Komplementarität zwischen dem Oberziel und den Suboptimierungszielen eine zieladäquate Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung möglich sei. Dies ist aber selbst in unserem relativ einfachen Beispiel nicht immer der Fall; denn es müßte z. B. überprüft werden, ob und gegebenenfalls

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 135.

inwieweit die gewinnerhöhende Wirkung einer leistungssteigernden Barausschüttung die gewinnschmälernde Wirkung der Nichtinanspruchnahme möglicher Finanzierungsmöglichkeiten übersteigt, die das Unternehmen im Falle einer Gutschrift der Erfolgsanteile wahrnehmen könnte. Trotz der aufgrund ihrer Komplexität mangelnden Berücksichtigung solcher Interdependenzen scheint uns eine hinreichend zieladäquate Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems im Falle der totalen Komplementarität zwischen Ober- und Unterzielen möglich.

2. Bei partiell komplementären Zielen

Der Fall der totalen Komplementarität entspricht nicht einer realistischen Betrachtung empirischer Entscheidungssituationen.

Deshalb wollen wir noch eine begriffliche Abgrenzung von totalen zu partiellen komplementären Zielbeziehungen vornehmen. Eine totale Komplementarität liegt dann vor, wenn der Kurvenverlauf der Zielerfüllungsgrade zweier Ziele nur positive Steigerungen aufweist, d. h. wenn die Zielelastizitäten im gesamten Bereich positiv sind. Partielle Komplementarität liegt demgegenüber dann vor, wenn die Zielelastizitäten teils positiv, teils negativ sind, wobei wir im Falle der negativen Zielelastizität von partieller Zielkonkurrenz sprechen können.¹⁾ Den Zusammenhang von partieller und totaler Komplementarität bzw. Konkurrenz können wir aus dem Schaubild 20 ersehen.

Wenn wir die in unserem Beispiel bisher vorausgesetzte Prämisse eines linearen Gesamtkostenkurvenverlaufs des Monopolisten aufgeben und einen S-förmigen Kostenverlauf unterstellen, so kommen wir zu einer partiellen Komplementaritätsbeziehung zwischen Z_1 und Z_2 . Bei der im Schaubild 21 gegebenen Ko-

1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen im Teil B/III/1/a, ferner Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 94 ff., besonders S. 99 f.

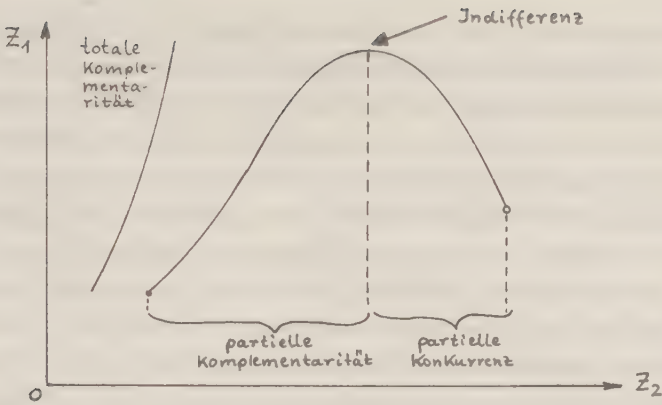


Schaubild 20: Zusammenhang von partieller und totaler Komplementarität bzw. Konkurrenz¹⁾

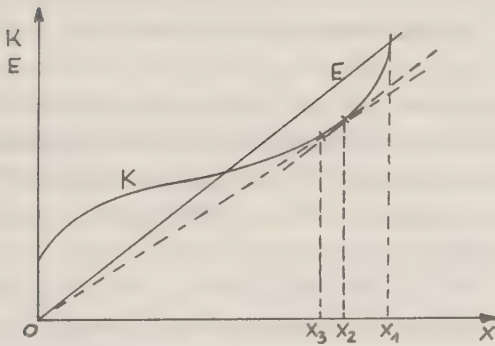


Schaubild 21: Suboptimierung bei partieller Komplementarität zwischen Ober- und Unterzielen²⁾

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 100.

2) Ebenda, S. 136.

sten- und Erlössituation des Monopolisten wird dieser entsprechend dem Cournotschen Theorem die gewinnmaximale Ausbringungsmenge von x_2 produzieren, da hier der Abstand zwischen den beiden Kurven am größten ist. Verfolgt der Monopolist jedoch das Suboptimierungsziel Erlösmaximierung, so wird er die Ausbringungsmenge x_1 produzieren. Im Falle des Suboptimierungsziels Minimierung der Stückkosten müßte er in Höhe von x_3 produzieren. Wir sehen, daß sich schon für unser relativ einfaches Beispiel drei verschiedene "optimale" Ausbringungsmengen ergeben, je nachdem, welches Ober- bzw. Unterziel verfolgt wird. Anders ausgedrückt, läßt sich sagen, daß trotz der Annahme der Komplementaritätsbeziehung zwischen der Minimierung der Stückkosten sowie der Erlösmaximierung und dem Streben nach maximalem Gewinn, die Verfolgung der entsprechenden Suboptimierungsziele nur teilweise (nur partiell) zur Erreichung des Oberziels beiträgt. Im Falle der partiellen Komplementarität läßt sich bei einer extremalen Formulierung des Oberziels mit Hilfe der Suboptimierung dann auch eine "optimale" Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems nicht mehr erreichen; denn bei Verfolgung des Erlösmaximierungsstrebens müßte der Monopolist z. B. die Umsatzbeteiligung, unter dem Aspekt der Stückkostenminimierung z. B. die Produktivitätsbeteiligung wählen, wobei jedes der beiden Erfolgsbeteiligungssysteme zu einer von der gewinnmaximalen abweichenden Ausbringungsmenge führen würde. Durch die Extremalformulierung entstehen also Konflikte, besser: partielle Konflikte, so daß eine Optimierung des Oberziels durch eine entsprechende Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems nicht mehr möglich scheint.

Gehen wir bei der Formulierung des Zielausmaßes von der Extremalformulierung ab und setzen anstelle des Maximums als des angestrebten Zielausmaßes ein bestimmtes Zufriedenheitsniveau, so ist trotz der bewußten Inkaufnahme partieller Konflikte eine zieladäquate Lösung möglich.

Im Falle unseres Beispiels würde der Monopolist vom Streben nach maximalem Gewinn zum Streben nach einem bestimmten, niedrigeren Gewinn überge-

hen. Im Schaubild 22 ist dieser Zusammenhang für das Gewinnstreben und das Streben nach Minimierung der Stückkosten wiedergegeben. Dabei wurden ein S-förmiger Gesamtkostenverlauf sowie konstante Absatzpreise unterstellt.

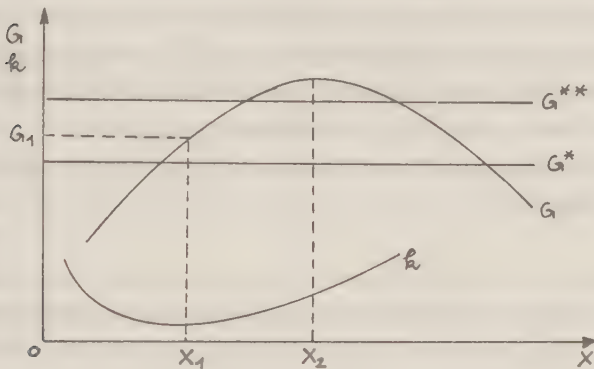


Schaubild 22: Entscheidungsfindung bei partieller Komplementarität der Ziele in Abhängigkeit vom Anspruchsniveau¹⁾

Strebt der Monopolist nach einem Gewinn G^+ , so erreicht er sein Anspruchsniveau im Falle der Suboptimierung auch beim Verfolgen des Suboptimierungsziels "Streben nach Minimierung der Stückkosten", da hier G_1 noch über G^+ liegt. Obwohl in diesem Falle noch nicht die gewinnmaximale Ausbringungsmenge x_2 erreicht wurde, führt die Entscheidungsfindung hier zu einer zufriedenstellenden Alternative. Würde der Monopolist sein Anspruchsniveau bei G^{++} setzen, so läßt sich die Suboptimierung nicht mehr durchführen, wie aus dem Schaubild 22 hervorgeht.

Für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems ergibt sich, daß im Falle partieller Komplementarität und beim Streben nach Erfüllung eines bestimmten Anspruchsniveaus der Zielerreichung die Systemwahl flexibler erfolgen kann.

1) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 138.

Die Ausgestaltung des Erfolgsbeteiligungssystems ist solange flexibel, als das angestrebte Anspruchsniveau noch erreicht wird. Solange also z. B. eine Kostenersparnisbeteiligung und/oder eine Umsatzbeteiligung bei beliebiger Quotenverteilung und Ausschüttungsform dazu beiträgt, daß der angestrebte Mindestgewinn G^+ erreicht wird, sind der individuellen Gestaltung des Erfolgsbeteiligungssystems nahezu keine Grenzen gesetzt. Eine entscheidende Bedeutung wird hier die Wahl geeigneter Suboptimierungsziele haben; denn nur solange ein Suboptimierungsziel durch eine entsprechende Bemessungsgrundlage zum Ausdruck gebracht werden kann, ist eine am gesetzten Anspruchsniveau orientierte Systemwahl möglich.

Unsere bisherigen Betrachtungen im Rahmen komplementärer Zielbeziehungen gingen von der Annahme eines gleichen Betrachtungszeitraumes für die genannten Ziele aus. Heinen bezeichnet diesen Fall als "zeitlich-horizontale Suboptimierung".¹⁾

Es ist aber auch der Fall denkbar, daß sich die Ober- und Unterziele auf verschiedene Betrachtungszeiträume beziehen. Heinen spricht hier von "zeitlich-vertikaler Suboptimierung".²⁾ Zeitlich-vertikale Suboptimierung ist z. B. dann gegeben, "wenn die Maximierung der Periodengewinne als Mittel betrachtet wird, um den Gesamtgewinn während der Lebensdauer der Unternehmung zu optimieren".³⁾

Die Miteinbeziehung der zeitlichen Fixierung in unsere Erörterungen können wir auch als zusätzliche Nebenbedingung im Rahmen der Systemgestaltung auffassen. Bei der Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems haben wir demnach auch den Zeitfaktor mit in unseren Kalkül einzubeziehen.

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 139.

2) Ebenda, S. 139.

3) Ebenda, S. 139.

3. Bei konkurrierenden Zielen¹⁾

In der wirtschaftlichen Wirklichkeit wird der Fall totaler oder auch partieller Komplementarität aller im Zielsystem der Unternehmung verfolgten Ziele relativ selten sein. Häufig bestehen zwischen Zielen Konkurrenzbeziehungen, so daß mit Hilfe der Suboptimierung die Erreichung aller verfolgten Ziele nicht mehr sichergestellt ist. Im Falle konkurrierender Zielbeziehungen wird die Miteinbeziehung aller verfolgten Ziele in die Entscheidungsfindung durch die Anwendung von Entscheidungsregeln erreicht. Die Entscheidungsregeln sollen dem Entscheidenden die vorzuziehenswürdigste Alternative ermitteln helfen.

Grundsätzlich bieten sich die folgenden drei Formen zur Lösung von Zielkonflikten an: Zieldominanz, Zielschisma und Zielkompromiß.²⁾

Bei der Zieldominanz wird im Falle der Entscheidungsfindung zwischen zwei konkurrierenden Zielen festgelegt, daß eines der beiden verfolgten Ziele dominiert, das andere wird dann unterdrückt.

Strebt die Unternehmung z. B. nach Prestige und nach Unabhängigkeit, so liegt eine konkurrierende Zielbeziehung vor. Wird bei der Lösung des Zielkonflikts festgelegt, daß das Prestigestreben dominiert, so findet das Unabhängigkeitsstreben bei der Entscheidungsfindung überhaupt keine Berücksichtigung.

Wir hatten im Rahmen unserer Ausführungen über das Unabhängigkeitsstreben festgehalten, daß die Unternehmung bei Verfolgung dieses Ziels von einer Erfolgsbeteiligung gegebenenfalls ganz absehen wird. Beim Streben nach Prestige kann die Erfolgsbeteiligung dagegen zur Zielerreichung beitragen, so daß in unserem Beispiel der Zieldominanz die Unternehmung eine Erfolgsbetei-

1) Vgl. hierzu die Ausführungen bei Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 140 ff.

2) Vgl. hierzu ebenda, S. 141 f.

ligung wählen wird, obwohl unter dem Gesichtspunkt des Unabhängigkeitsstrebens auf eine Erfolgsbeteiligung eigentlich verzichtet werden müßte.

Beim Zielschisma finden beide konkurrierende Ziele im Entscheidungsprozeß Berücksichtigung. Dies geschieht z. B. derart, daß zunächst das eine Ziel dominiert, während das andere Ziel unterdrückt wird, und daß in einem nächsten Schritt umgekehrt das erste Ziel unterdrückt wird und das zweite Ziel dominiert.

Der Fall des Zielschismas ist im Rahmen unserer Betrachtungen von geringerer Bedeutung, so daß wir uns dem Zielkompromiß als dem wichtigsten "Verfahren" zur Lösung von Zielkonflikten zuwenden können.

Bei der Lösung von Zielkonflikten durch einen Zielkompromiß sind nach Heinen vier Schritte erforderlich:

- "1. Feststellung der Zielkonflikte,
2. Bestimmung des relativen Zielgewichts,
3. Bewertung der Zielerreichungsgrade,
4. Feststellung der optimalen bzw. befriedigenden Alternativen"¹⁾.

Die Feststellung von Zielkonflikten ist beim Vorhandensein von zwei Zielen mit Hilfe einer Zielbeziehungsfunktion und durch Überprüfung der Zielelastizitäten möglich. Wenn das Zielsystem mehr als zwei Ziele umfaßt, ist die Feststellung des Zielkonflikts durch eine Polarkoordinatendarstellung möglich.²⁾ "Jedes Ziel kann als Koordinate mit einem bestimmten Winkel zu einem Polar-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 143.

2) Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Bilkey, J.: A Psychological Approach to Consumer Behavior Analysis, in: Journal of Marketing (1953), S. 18 ff.; Gäfgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, a. a. O., S. 117 f.

kreuz dargestellt werden. Die Zielerfüllungsgrade für eine Alternative sind auf den Koordinaten durch Entfernung zum Pol abzutragen. Die Verbindung der einzelnen Punkte ergibt ein anschauliches Zielerfüllungsbild (im Original kursiv; Anm. d. Verf.) einer Alternative¹⁾ (vgl. Schaubild 23).

Sind die Zielerfüllungsbilder - wie in unserem Beispiel für a_2 und a_3 - so gestaltet, daß eine eindeutige Wahl einer Alternative nicht möglich ist, so ist eine Zielgewichtung notwendig. Die Zielgewichtung kann durch konstante oder durch variable Gewichtungsfaktoren erfolgen. Durch Multiplikation der Zielerreichungsgrade der jeweiligen Alternative mit den Gewichtungsfaktoren werden die prognostizierten Zielerreichungsgrade bewertet.

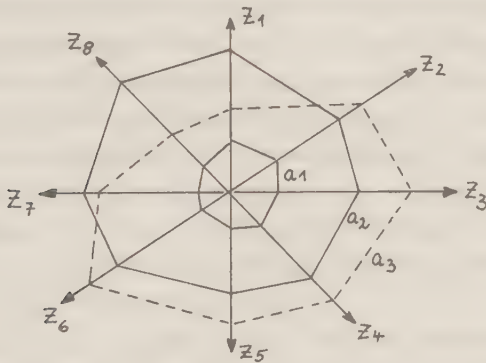


Schaubild 23: Polarkoordinatendarstellung der Zielerfüllungsgrade (nach Heinen)

Enthält das Zielsystem nur quantifizierbare oder nur nicht-quantifizierbare Ziele, so werden mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix die bewerteten Zielergebnisse errechnet. Enthält das Zielsystem neben quantifizierbaren Zielen auch nicht-quantifizierbare Ziele, so kann durch Transformation kardinaler in or-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 143.

dinale Größen ein gleicher Maßstab geschaffen werden, so daß dann wieder mit einer Entscheidungsmatrix die Zielergebnisse ermittelt werden können.

Zur Ermittlung der optimalen bzw. befriedigenden Alternative werden die bewerteten Zielerreichungsgrade, die durch den Bewertungsvorgang gleichnamig gemacht wurden, aufsummiert. "Die summierten Größen stellen Nutzenskizzen (im Original kursiv, Anm. d. Verf.) dar, denn sie bringen die individuellen Präferenzen des Entscheidungsträgers gegenüber jeder Alternative zum Ausdruck. Die Alternative mit der höchsten Nutzenskizze stellt die optimale Alternative dar."¹⁾ Die Nutzenkonzeption Heinen basiert auf der Annahme, daß der Nutzen "als Inbegriff der in einer Unternehmung verfolgten und gewichteten Ziele angesehen werden"²⁾ kann, wobei er die Nutzenmaximierung als Entscheidungsregel besonderer Art interpretiert. Die Entscheidungsregel I: "Gewichte die Zielerreichungsgrade der Alternativen und wähle jene, bei welcher die Summe der gewogenen Zielerreichungsgrade am höchsten ist!"³⁾ kann nach Heinen einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, während die Entscheidungsregel II: "Begrenze alle Ziele bis auf eines und wähle jene Alternative aus der Menge der dann noch zulässigen Alternativen, die hinsichtlich des unbegrenzten Zieles den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist!"⁴⁾ nach Heinen einen höheren Grad an Operationalität aufweist.

Kritisch anzumerken ist für den Fall des Zielkompromisses, daß zwar sämt-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 147. Zum Problem der Nutzenmaximierung vgl. Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, a. a. O., S. 47 ff.; ders.: Zielsystem, a. a. O., S. 147 ff.; ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 37 ff.

Zur traditionellen Nutzenkonzeption und zum neueren Nutzenbegriff vgl. die ausführlichen Literaturangaben in Fußnote 15) bei Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 147.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 158.

3) Ebenda, S. 158.

4) Ebenda, S. 158.

liche "konkurrierenden Ziele für das gesamte Entscheidungsfeld gleichzeitig zur Anwendung"¹⁾ gelangen, als Ergebnis aber nur ein zu verfolgendes Ziel herauskommt. Die Nutzenkonzeption ermöglicht zwar eine sehr genaue Selektion der einzelnen Alternativen hinsichtlich ihrer Zielerreichung, so daß mit Hilfe der Entscheidungsregeln das Ziel mit dem höchsten Grad der Zielerreichung annähernd exakt bestimmt werden kann. Der Nachteil der Vernachlässigung aller anderen Ziele zugunsten des "optimalen" darf jedoch nicht übersehen werden. Besonders eklatant ist diese Schwäche bei fast gleich großen Nutzenskizzen mehrerer Ziele.

Für unsere Betrachtungen können wir als Beispiel wiederum das Unabhängigkeitsstreben und das Prestigestreben heranziehen. Ergibt sich dann mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix mit gewichteten Zielerreichungsgraden eine als sehr hoch angesehene Nutzenskizze von z. B. 200 für das Prestigestreben und von 201 für das Unabhängigkeitsstreben, so wird entsprechend der Entscheidungsregel I lediglich das Ziel Unabhängigkeitsstreben weiter verfolgt, d. h. der Entscheidungsträger wird sich nicht für ein Erfolgsbeteiligungssystem entscheiden, da er so seinen Nutzen maximiert sieht.

Positiv ist zu bewerten, daß durch die genannten Entscheidungsregeln "eindeutige" Lösungen von Zielkonflikten möglich sind.

Zusammenfassend können wir feststellen, daß für den Fall der eindeutigen Prognose der Zielerreichung mit Hilfe von Entscheidungsregeln unterschiedliche Strukturen des Zielsystems bei der Wahl von Erfolgsbeteiligungssystemen durchaus Berücksichtigung finden können. Trotz der angedeuteten Mängel scheint die Nutzenkonzeption Heinens geeignet, unterschiedliche Strukturen des Zielsystems der Unternehmung bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

1) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 142.

III. Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen bei Risikoerwartungen hinsichtlich der Zielerreichung

1. Überblick

Die Annahme, daß dem Entscheidenden sämtliche Umweltzustände bekannt sind und er somit seine Entscheidungen unter Sicherheit fällen kann, ist in der wirtschaftlichen Wirklichkeit in der Regel nicht haltbar. Empirische Wahlsituationen sind vielmehr durch einen begrenzten Informationsstand des Aktors über seine Handlungsmöglichkeiten und deren Konsequenzen gekennzeichnet, so daß wir auf Entscheidungsregeln, die diesem Sachverhalt Rechnung tragen, zurückgreifen müssen.

Entsprechend dem Sicherheitsgrad der Umweltzustände hatten wir im vorigen Abschnitt eine Einteilung in Entscheidungsregeln unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit vorgenommen.¹⁾

Dabei wurden Risikosituationen dadurch charakterisiert, daß der Entscheidende Wahrscheinlichkeitsvorstellungen über zukünftige Umweltsituationen bzw. zukünftige Zielerfüllungsgrade besitzt, wobei die Wahrscheinlichkeitsfunktion über $\{W_j\}$ mit Hilfe einer Reihe von Verteilungsparametern spezifiziert werden kann. In das Entscheidungsmodell gehen daher bei Risikosituationen anstelle deterministischer Größen Zufallsvariable ein. "Eine Funktion X heißt Zufallsvariable (stochastische Variable), wenn sie folgende Eigenschaften besitzt:

-
- 1) Diese für unsere Aufgabenstellung ausreichende Dreiteilung wird im betriebswirtschaftlichen Schrifttum häufig noch weiter differenziert. Vgl. hierzu z.B. Kupsch, P.U.: Entscheidung, a.a.O., S. 6 ff.; ders.: Risiko, a.a.O., S. 26 ff.; Streitferdt, L.: a.a.O., S. 1 ff. Als schon "klassische" Werke seien genannt Albach, H.: Wirtschaftsrechnungen, a.a.O.; Koch, H.: Betriebliche Planung, Wiesbaden 1960; Wittmann, W.: Information, a.a.O.

1. Die Werte von X sind reelle Zahlen.
2. Für jede Zahl a und für jedes Intervall I auf der Zahlengeraden ist die Wahrscheinlichkeit des Ereignisses 'X hat den Wert a' bzw. 'X liegt in dem Intervall I' im Einklang mit den Axiomen der Wahrscheinlichkeit ... erklärt."¹⁾

In der Regel können alle Größen eines stochastischen Entscheidungsmodells den Charakter einer Zufallsvariablen annehmen, also alle Aktionsparameter, die hinsichtlich der Zielfunktion und der Nebenbedingungen prognostizierten Konsequenzen sowie die möglichen Umweltzustände. Im allgemeinen wird entsprechend der Ausprägungen einer Zufallsvariablen zwischen stetigen und diskreten Häufigkeitsverteilungen unterschieden. Da wirtschaftliche Größen fast ausnahmslos unstetig variieren, wollen wir unseren Ausführungen den diskreten Fall zugrunde legen.²⁾

Zur Kennzeichnung der Häufigkeitsverteilung von Zufallsvariablen sind im Rahmen von stochastischen Entscheidungsmodellen hauptsächlich die Verteilungsparameter Erwartungswert, Varianz, Schiefe und Exzeß von Bedeutung. Durch diese Parameter wird eine Häufigkeitsverteilung hinsichtlich ihrer Struktur hinreichend bestimmt.

Gehen wir davon aus, daß $m(x)$ eine beliebige Funktion der Zufallsvariablen X sei, so gilt für den mathematischen Erwartungswert im diskreten Fall:

$$E m(x) = \sum_{i=0}^{\infty} m(i) \cdot P(i)$$

-
- 1) Kreyszig, E.: Statistische Methoden und ihre Anwendung. 2. Aufl., Göttingen 1967, S. 72. Zu den Axiomen der Wahrscheinlichkeit vgl. ebenda, S. 60.
 - 2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 161.
Der Aussagegehalt unserer Betrachtungen wird durch die Beschränkung auf den diskreten Fall nicht wesentlich gemindert, da es sich hier lediglich um eine rechentechnische Vereinfachung handelt.

Das heißt, der Erwartungswert ist definiert als die Summe der Produkte der möglichen Realisationen einer Zufallsvariablen mit ihren dazugehörigen Wahrscheinlichkeiten.¹⁾ Dabei gilt insbesondere:

$$\begin{aligned} \text{Mittelwert} \quad \mu &= E(X), \\ \text{Varianz} \quad \sigma^2 &= E(X - \mu)^2 \quad \text{bzw.} \quad s^2 = E(X^2) - \mu^2. \end{aligned}$$

Während der Erwartungswert den Mittelwert einer Verteilung ausdrückt, wird durch die Varianz die Streuung der Einheiten um den Mittelwert gekennzeichnet. Der Mittelwert wird deshalb auch zur Gruppe der Lage-Parameter, die Varianz zur Gruppe der Streuungsparameter gerechnet.²⁾

Die Schiefe γ^3) bringt die Asymmetrie einer Verteilung um den Mittelwert zum Ausdruck. Folglich unterscheidet man zwischen symmetrischen Verteilungen und Verteilungen mit positiver bzw. negativer Schiefe. Als Beispiel für eine symmetrische Verteilung sei die Normalverteilung, als Beispiel für eine Verteilung mit positiver Schiefe die χ^2 -Verteilung genannt. Für die Schiefe

- 1) Auf den Begriff der Wahrscheinlichkeit wollen wir hier nicht näher eingehen. Vgl. hierzu z.B. Anderson, O.: a. a. O., S. 97 f.; Carnap, R./Stegmüller, W.: Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, Wien 1959; Fels, E. M.: About Probability - like Measures for Entire Theories, in: Metrika, 1963, Volume 7, S. 1 ff.; Kellerer, H.: a. a. O., S. 277 ff.; Kreyszig, E.: a. a. O., S. 55 ff.; Krickeberg, K.: Wahrscheinlichkeitstheorie, Stuttgart 1963, S. 8 ff.; Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band II, 4. Aufl., Berlin usw. 1974, S. 8 ff.; Weinberg, F.: Grundlagen der Wahrscheinlichkeitsrechnung und Statistik sowie Anwendungen im Operations Research, Berlin usw. 1968, S. 22 ff.
Auf die in der Literatur teilweise genannte Unterscheidung zwischen objektiver und subjektiver Wahrscheinlichkeit können wir verzichten, da diese für die allgemeine formale Ableitung von Entscheidungsregeln ohne Bedeutung ist. Vgl. z.B. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 161, Fußnote 43) und die dort aufgeführte Literatur.
- 2) Vgl. z.B. Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band I, 5. Aufl., Berlin usw. 1972, S. 20 ff.
- 3) Vgl. zum Schiefemaß die Ausführungen bei Anderson, O.: a. a. O., S. 33, 35 f. und 313 f.; Haseloff, O.W./Hoffmann, H.-J.: a. a. O., S. 68 f.; Kreyszig, E.: a. a. O., S. 94 ff.

γ gilt:

$$\gamma = \frac{1}{6} E (X - \mu)^3.$$

Als vierten Verteilungsparameter hatten wir den Exzeß β ¹⁾ genannt. Der Exzeß, auch als Kurtosis oder Steilheit bezeichnet, gibt darüber Aufschluß, ob die Einheiten spitz um den Mittelwert gesammelt sind oder ob die Verteilung abgeflacht ist. Verteilungen, die spitzer als die Normalverteilung sind, haben einen positiven Exzeß, Verteilungen, die abgeflachter sind als die Normalverteilung, haben einen negativen Exzeß. Für den Exzeß β gilt:

$$\beta = \frac{1}{6} E (X - \mu)^4 - 3.$$

Entsprechend der Berücksichtigung der hier aufgeführten Maßgrößen einer Häufigkeitsverteilung²⁾ und der Art der Zielfunktion ergibt sich folgende Systematisierung der Entscheidungsregeln bei Vorliegen von Wahrscheinlichkeitsvorstellungen:³⁾

Zielvariable Maßgrößen	monovariablen Ziel- funktion (X)	multivariable Zielfunk- tion (X ₁ , X ₂ , ..., X _n)
eine Maßgröße (z.B. EX)	eindimensionale einfache Entscheidungsregel	eindimensionale multiple Entscheidungsregel
mehrere Maß- größen (z.B. EX, Varianz, Schiefe)	mehrdimensionale einfache Entscheidungsregel	mehrdimensionale multiple Entscheidungsregel

1) Vgl. z.B. Anderson, O.: a. a. O., S. 33 ff.

Anstelle von flachen und überspitzten Verteilungen spricht man in der statistischen Literatur auch von platykurtischen und von leptokurtischen Verteilungen. Vgl. ebenda, S. 35.

2) Bezeichnet man die hier aufgeführten Parameter als erstes, zweites, drittes und viertes Moment einer Verteilung, so lassen sich durch eine entsprechende Erweiterung der Grundformel der sogenannten Momente weitere Maßgrößen zur Charakterisierung einer Verteilung ableiten. Vgl. z.B. Anderson, O.: a. a. O., S. 33 ff.; Kreyszig, E.: a. a. O., S. 92 ff.

3) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 166 ff. Zur Unterscheidung von

Diese vier Kategorien von Entscheidungsregeln wollen wir nun daraufhin untersuchen, inwiefern sie geeignet sind, einen logischen Ableitungszusammenhang zwischen der Mittelwahl (Wahl und Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems) und der Realisierung des unternehmerischen Zielsystems aufzuzeigen. Dabei werden wir jeweils in einem ersten Schritt die formale Struktur der Entscheidungsregel darstellen und in einem zweiten Schritt auf die konkrete Fragestellung eingehen. Mit einem Zwischenergebnis werden wir dann diesen Abschnitt beschließen.

2. Möglichkeiten der Berücksichtigung von Ansprüchen mit Hilfe statistischer Entscheidungsregeln

a) Bei eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln

Eindimensionale einfache Entscheidungsregeln sind durch eine Maßgröße und eine monovariablen Zielfunktion gekennzeichnet. Bei diesen Entscheidungsregeln geht man gewöhnlich vom Erwartungswert als Maßgröße aus und fordert dessen Extremierung hinsichtlich der Zielerfüllung. Die so formulierte "Bayes-Regel" lautet allgemein in mathematischer Schreibweise:¹⁾

$$\begin{array}{lll} E(X) & \longrightarrow & \text{max!} \\ \text{bzw.} & & \\ E(X) & \longrightarrow & \text{min!} \end{array}$$

monovariablen und multivariablen Entscheidungsfunktionen vgl. ferner z. B. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 128 ff.

- 1) Vgl. Schneeweiß, H.: Risiko, a. a. O., S. 21 ff. und S. 48 ff. Schneeweiß bezeichnet die Bayes-Regel auch als μ -Prinzip, während Menges das μ -Prinzip als Spezialfall der Bayes-Regel darstellt. (Vgl. ebenda, S. 48; Menges, G.: Grundmodelle, a. a. O., S. 168). Die Bezeichnung "Bayes'sches Theorem" für die Bayes-Regel (vgl. z. B. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 167, Fußnote 49) ist nicht exakt; denn als Bayessches Theorem wird allgemein der Lehrsatz über die bedingte Wahrscheinlichkeit bezeichnet (vgl. z. B. Menges, G.: Statistik 1, Theorie, 2. Aufl., Opladen 1972, S. 105 ff.).

Für das von uns bereits mehrfach zitierte Beispiel des Monopolisten würde die Bayes-Regel als Entscheidungsregel lauten: "Wähle diejenige Alternative, bei der die mathematische Erwartung des Gewinns am größten ist bzw. bei der die Differenz zwischen dem Erwartungswert des Umsatzes und dem Erwartungswert der Kosten am größten ist!"

Obwohl diese Entscheidungsregel eindeutig operational (jedenfalls unter den hier gesetzten Prämissen) formuliert ist, ist sie nur unter ganz spezifischen, zusätzlichen Bedingungen zur Ermittlung optimaler Alternativen geeignet.

Die Bayes-Regel wird als Entscheidungsregel nur dann Berechtigung haben, "wenn der Unternehmer bei seiner Entscheidung davon ausgehen kann, daß ein niedriger (höherer) Wert bei einer Entscheidung durch einen höheren (niederen) bei einer anderen Entscheidung kompensiert werden kann, wenn er also sehr viele Entscheidungen gleicher Art trifft, unter denen sich die Abweichungen von dem wahrscheinlichsten Wert gegenseitig aufheben, denn im Durchschnitt aller Fälle tritt die mathematische Erwartung mit Sicherheit ein."¹⁾ Für diese Fälle deutet auch Heinen die Bayes-Regel als rationale Verhaltensmaxime des Entscheidenden.²⁾

Bei einmaligen Entscheidungen, wie z.B. bei der Entscheidung über eine größere Investition, wäre die Anwendung der Bayes-Regel demgegenüber äußerst

1) Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 103. Vgl. auch die Fußnoten 239) und 240) mit der dort angegebenen Literatur.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 167. Heinen schränkt seine Aussage wieder ein, wenn er ausführt: "Berücksichtigt man jedoch die Tatsache, daß in einem bestimmten Zeitraum unterschiedliche Gewinnhöhen zum selben Durchschnittsgewinn führen können - der in der Form des Erwartungswertes das Kriterium bei der Entscheidungsfindung darstellt - so erfährt obige Entscheidungsregel hinsichtlich ihrer Adäquanz eine Einschränkung. Denn sie bezieht keine zeitlichen Präferenzen von Entscheidungsträgern gegenüber dem Einkommen mit ein." (Ebenda, S. 167, Fußnote 52).

problematisch; denn dann darf die Höhe des Risikos bei der Entscheidung auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben. Dies würde aber bei einer Entscheidung nach der Bayes-Regel eintreten, da der Erwartungswert über das Risiko der zur Wahl stehenden Alternativen nichts aussagt. Diesen Sachverhalt können wir anhand eines einfachen Beispiels erläutern.¹⁾

Zunächst wollen wir annehmen, daß zwei Alternativen a_1 und a_2 mit verschiedenen Erwartungswerten $(EX)_1$ und $(EX)_2$ gegeben sind, wobei gilt:

$$(EX)_1 < (EX)_2.$$

Die weiteren Verteilungsparameter der beiden Häufigkeitsverteilungen seien gleich, d. h. beide Verteilungsbilder seien kongruent. Wie wir aus der graphischen Darstellung der Entscheidungssituation (vgl. Schaubild 24) ersehen können, stellt die Bayes-Regel für diesen Spezialfall zweifellos eine rationale Verhaltensmaxime dar, d. h. der Entscheidende wird sich gemäß der Regel

$$E(X) \longrightarrow \max!$$

für die Alternative a_2 entscheiden, da er hier den größeren Zielerreichungsgrad realisieren wird.

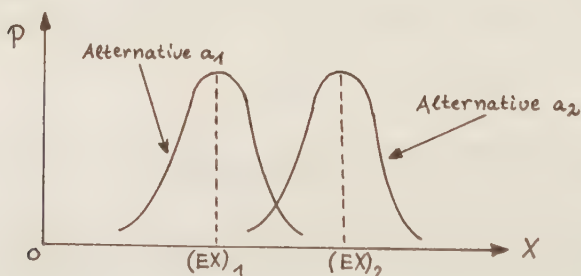


Schaubild 24: Verteilungsbild für unterschiedliche Erwartungswerte und sonst gleiche Verteilungsparameter²⁾

1) Vgl. z. B. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 101 ff. und S. 127 ff.; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 168 f.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 168.

Nunmehr wollen wir von gleichen Erwartungswerten aber unterschiedlichen Verteilungsbildern der beiden Alternativen ausgehen. Dabei wollen wir an dieser Stelle lediglich die unterschiedlichen Varianzen von a_1 und a_2 betrachten. Dies ist erforderlich, da aufgrund unserer nunmehrigen Annahme

$$(EX)_1 = (EX)_2$$

die Bayes-Regel zu keiner Entscheidung führt. Wenn wir uns Markowitz anschließen, der die Varianz als Kenngröße für das Risiko interpretiert¹⁾, so können wir sofort sehen, daß der Entscheidende die Alternative a_2 vorziehen wird, da deren Abweichung vom Mittelwert geringer ist als bei der Alternative a_1 , d. h. das Risiko bei Alternative a_2 ist geringer als das Risiko bei Alternative a_1 .

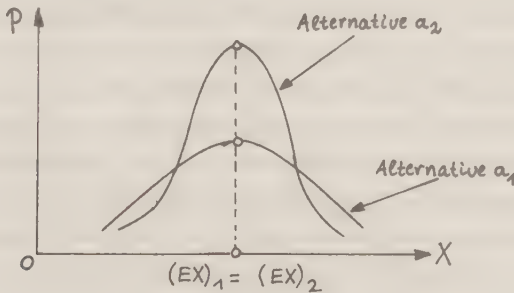


Schaubild 25: Verteilungsbild für gleiche Erwartungswerte und unterschiedliche Varianzen²⁾

- 1) Vgl. Markowitz, H.: Portfolio Selection, Diss. Chicago 1955, S. 80 ff. Vgl. hierzu ferner die ausführliche Diskussion bei Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 95 ff. Es muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die Bezeichnung μ für die Varianz bei Albach nicht korrekt ist. Mit μ wird in der Statistik der Mittelwert einer Verteilung bezeichnet, die Varianz hingegen mit s^2 oder σ^2 (vgl. z. B. Menges, G.: Statistik, a. a. O., S. 214; Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band I, a. a. O., S. 20 ff.).
- 2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 169.

Dieses einfache Beispiel machte uns deutlich, daß eindimensionale einfache Entscheidungsregeln für einmalige Entscheidungen nicht ausreichend operational formuliert sind und nur für sich häufig wiederholende Entscheidungssituationen herangezogen werden können. Und selbst dann ist ihre Anwendung bei unterschiedlichen Verteilungsparametern der Alternativen unter Umständen äußerst problematisch.

Wenn wir uns nun nach der Beschreibung der formalen Struktur der eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln unserer Ausgangsfrage zuwenden, so müssen wir zunächst an die Ausführungen, die wir im Rahmen der Entscheidungsregeln unter Sicherheit machten, anknüpfen.

Dort hatten wir ausgeführt, daß z. B. im Falle des Gewinnstrebens als einzigem zu verfolgendem Ziel der Unternehmung es zu partiellen Konflikten der Suboptimierungsziele Erlösmaximierungsstreben und Stückkostenminimierungsstreben kommen kann, so daß eine eindeutige Entscheidung zugunsten eines bestimmten Erfolgsbeteiligungssystems unter diesen Umständen nicht getroffen werden kann. Denn beim Erlösmaximierungsstreben müßte ein outputbezogenes Erfolgsbeteiligungssystem gewählt werden, wie z. B. eine betriebliche Umsatzbeteiligung mit einer Verteilung der Gesamtquote zugunsten des Faktors Arbeit und einer leistungsbezogenen Individualquote sowie einer Barauschüttung, beim Stückkostenminimierungsstreben hingegen könnte sich ein outputbezogenes Erfolgsbeteiligungssystem für die Zielerfüllung negativ auswirken.

Lediglich für den Fall, daß ein bestimmtes Anspruchsniveau anstelle der Extremalformulierung des Zielausmaßes gesetzt wird, hatten wir eine zieladäquate und flexible Gestaltung des Erfolgsbeteiligungssystems als möglich erachtet, sofern wir weiterhin von der besonderen Problematik einer zeitlich-vertikalen Suboptimierung absehen.

Wenn wir von dieser kritischen Einstellung in bezug auf die Brauchbarkeit

von Entscheidungsregeln unter Sicherheit für unsere Wahlprobleme ausgehen, so müssen wir weiterhin in Betracht ziehen, daß wir hinsichtlich der Relevanz einfacher eindimensionaler Entscheidungsregeln zu relativ eindeutigen Ergebnissen gekommen waren. Dabei hatten wir dargelegt, daß diese Entscheidungsregeln nur für sich häufig wiederholbare Entscheidungssituationen angewendet werden können, und daß selbst dann ihre Anwendung äußerst problematisch sein kann. Die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems wird sicher nicht zu dieser Kategorie von Entscheidungen gerechnet werden können. Eine derartige Entscheidung wird man zur Gruppe der einmaligen Entscheidungen rechnen. Man könnte sie auch in die Gruppe der "richtungsweisenden unternehmerischen Entscheidungen"¹⁾ bzw. der "konstitutiven Entscheidungen"²⁾ einordnen.

Für diese Entscheidungen - so hatten wir weiterhin ausgeführt - sind einfache eindimensionale Entscheidungsregeln, wie z. B. die Bayes-Regel, nicht geeignet, da sie die Höhe des Risikos bei der Entscheidung nicht berücksichtigen.

1) Vgl. Oettle, K.: Finanzpolitik, a. a. O., S. 77 ff.

2) Vgl. Chmelik, G./Kappler, E.: Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, a. a. O., S. 75 ff.

In Anlehnung an Gutenberg können wir die Wahl einer Erfolgsbeteiligung auch als "echte Führungsentscheidung" bezeichnen. Nach Gutenberg sind echte Führungsentscheidungen dadurch charakterisiert, daß sie

- a) für die Vermögens- und Ertragslage und damit für den Bestand des Unternehmens von Bedeutung sind,
- b) nur aus dem Ganzen des Unternehmens getroffen werden können,
- c) nicht delegierbar sind.

Aufgrund dieser Merkmalsbeschreibung kommt Gutenberg zu einem Katalog echter Führungsentscheidungen:

- "1. Festlegung der Unternehmungspolitik auf weite Sicht,
2. Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche,
3. Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozeß,
4. Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutung,
5. Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen."

(Gutenberg, E.: Unternehmensführung, a. a. O., S. 61; vgl. hierzu ferner Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, a. a. O., S. 133 ff.).

Da es auch ohne weiteres einleuchtet, daß die Entscheidung über eine Erfolgsbeteiligung von zu großer Tragweite ist, als daß es vertretbar wäre, das Risiko bei der Entscheidung unberücksichtigt zu lassen, können wir als Ergebnis unserer Ausführungen festhalten, daß den einfachen eindimensionalen Entscheidungsregeln im Sinne unserer Aufgabenstellung eine pragmatische Relevanz nicht zugesprochen werden kann.

b) Bei mehrdimensionalen einfachen Entscheidungsregeln

Im Rahmen unserer Ausführungen zu den eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln hatten wir bei dem Beispiel zur Veranschaulichung der begrenzten Anwendungsmöglichkeiten schon eine mehrdimensionale einfache Entscheidungsregel angesprochen, ohne explizit auf sie hinzuweisen. Denn durch die Berücksichtigung einer weiteren Maßgröße - der Varianz - hatten wir die eindimensionale einfache zu einer mehrdimensionalen einfachen Entscheidungsregel erweitert, wobei jeweils von einer monovariablen Zielfunktion ausgegangen wurde.

In dem zitierten Beispiel konnten wir aufgrund der Annahme gleicher Erwartungswerte die Entscheidungsregel

$$\text{Var } X \longrightarrow \min!$$

formulieren; der Entscheidende erachtete bei der Wahlsituation die Alternative mit der geringeren Varianz als Ausdruck des Risikos für die vorzuziehenswürdige.

Heben wir die Annahme gleicher Erwartungswerte auf, so hat diese Entscheidungsregel keine Gültigkeit mehr. In diesem Fall hängt die Entscheidung von der subjektiven Einstellung des Entscheidenden zu den Maßgrößen ab, die in einer Nutzenfunktion ihren Niederschlag findet.

Gehen wir zunächst wieder vereinfachend von den beiden Maßgrößen Erwartungswert und Varianz aus, so kann die Entscheidungsregel

tungswert $E(X)$ und Varianz σ_X^2 aus, so können wir folgende Nutzenfunktion N formulieren:¹⁾

$$N = f(E(X); \sigma_X^2).$$

Die Nutzenfunktion bildet alle Kombinationsmöglichkeiten der Maßgrößen $E(X)$ und σ_X^2 für die Zielerfüllungsgrade von X ab. Durch Transformation aus dem Nutzengebirge lassen sich aus einer Indifferenzkurvenschar vereinfacht die Risikopräferenzen des Entscheidenden ableiten, wobei jedem Punkt auf der Indifferenzkurve ein bestimmter Erwartungswert und eine ihm entsprechende Meßzahl $\frac{1}{\sigma_X^2}$ (Sicherheitsgrad) zugeordnet werden kann.²⁾ Wenn man unterstellt, daß der Entscheidende höhere Erwartungswerte mit geringem Sicherheitsgrad genauso hoch einschätzt wie geringere Erwartungswerte mit höherem Sicherheitsgrad, so kann sich folgende Indifferenzkurvenschar ergeben:

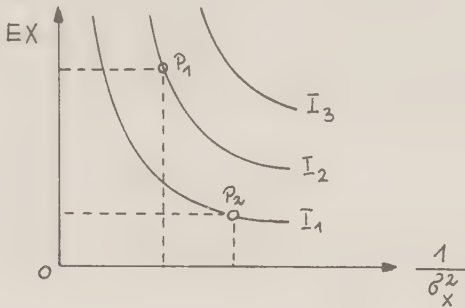


Schaubild 26: Indifferenzkurvenschar für $N = f(E(X); \sigma_X^2)$ ³⁾

1) Vgl. hierzu Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 170 ff.

2) Die Meßzahl $\frac{1}{\sigma_X^2}$ bringt nach Heinen "den 'Sicherheitsgrad' der mathematischen Zielerwartung" (Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 170) zum Ausdruck und darf nicht mit der Varianz σ_X^2 verwechselt werden.

3) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 170.

Hat man von den zur Wahl stehenden Alternativen die jeweiligen Wertepaare von EX und $\frac{1}{\sigma_X^2}$, nämlich P_1 und P_2 , so läßt sich als optimale Alternative diejenige mit dem höchsten Nutzenindex ermitteln. Die Nutzenfunktion läßt sich somit zur Entscheidungsregel formulieren:

$$N = f(EX; \frac{1}{\sigma_X^2}) \longrightarrow \max!$$

Verbal besagt diese aus der Nutzenfunktion abgeleitete Entscheidungsregel, daß die Alternative mit dem maximalen gewogenen Erfüllungsgrad der beiden Maßgrößen Erwartungswert und Varianz zu wählen ist, wobei die Art der Verknüpfung der Maßgrößen den Vorstellungen des Entscheidenden gerecht werden muß. Für unser Beispiel ergibt sich als optimale Alternative die Kombination von P_1 und I_2 .

Allerdings ist es möglich, daß unsere aus den beiden Maßgrößen Erwartungswert und Varianz konzipierte zweidimensionale Entscheidungsregel zu keiner Lösung führen kann. Nehmen wir eine Wahrscheinlichkeitsverteilung mit gleichen Erwartungswerten und gleichen Varianzen der beiden Alternativen a_1 und a_2 an, so bringt in unserem Schaubild das Schiefemaß die Asymmetrie der Verteilungen um den Erwartungswert zum Ausdruck. Durch die Berücksichtigung der Schiefe in der Entscheidungsregel wird es ermöglicht, zu einer eindeutigen Lösung zu gelangen. Denn bei der Alternative a_2 sind die vom Nullpunkt bis

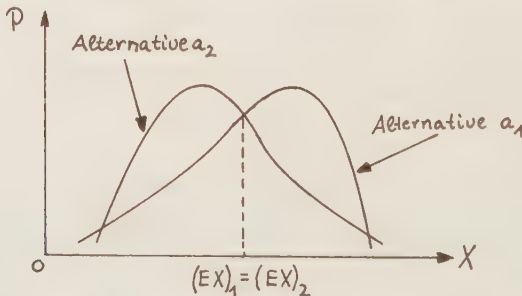


Schaubild 27: Verteilungsbild für gleiche Erwartungswerte und gleiche Varianzen, aber unterschiedliche Schiefen¹⁾

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 172.

einschließlich EX_2 aufsummierten Wahrscheinlichkeiten unter der Verteilungskurve größer als von a_1 , oder: im Bereich von 0 bis $EX_1 - EX_2$ ist die von a_2 abgedeckte Fläche größer als die von a_1 abgedeckte Fläche. Damit ist die Chance zur Realisierung des jeweiligen Erwartungswertes bei a_2 größer als bei a_1 . Durch Einbeziehung des Schiefemaßes ergibt sich die dreidimensionale Entscheidungsregel

$$N = f(EX; \sigma_X^2; \gamma) \longrightarrow \max!$$

Bei einem zu maximierenden Ziel, wie z. B. dem Gewinnstreben, wird der Entscheidende sich aufgrund der größeren Tendenz zur Chance für a_2 entscheiden.

Aber auch diese dreidimensionale Entscheidungsregel kann u. U. zu keiner Lösung führen. Denn es sind durchaus Verteilungsbilder denkbar, die gleiche Erwartungswerte, gleiche Varianzen und gleiche Schiefe für zwei Alternativen und dennoch eine unterschiedliche Struktur aufweisen. In diesem Fall können wir die Steilheit β (Exzeß, Kurtosis) der Verteilung als weitere Maßgröße heranziehen. Für die Funktion mit der größeren Steilheit gilt, daß die Fläche

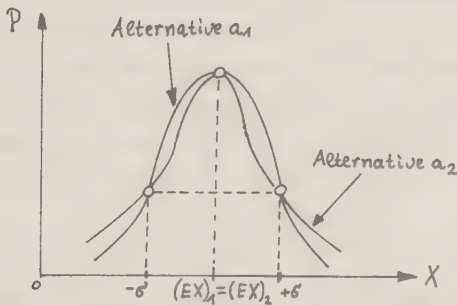


Schaubild 28: Verteilungsbild für gleiche Erwartungswerte, gleiche Varianzen, gleiche Schiefen aber unterschiedlicher Steilheit¹⁾

1) Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Albach, H.: Wirtschaftsrechnung, a. a. O., S. 135 ff.

unter der Verteilungskurve im Bereich von $-\delta \leq \mu \leq +\delta$, die die aufsummierten Wahrscheinlichkeiten für diesen Bereich repräsentiert, größer ist als die Fläche der Funktion mit der geringeren Steilheit. Daraus folgt für den hier skizzierten Fall, daß das Eintreffen der Alternative a_1 "wahrscheinlicher" ist als das Eintreffen der Alternative a_2 , so daß die Steilheit auch als Maß der Sicherheit des Eintreffens einer Alternative interpretiert werden kann.

Durch Berücksichtigung der Steilheit erhalten wir die vierdimensionale Entscheidungsregel:

$$N = f(EX; \sigma^2_X; \gamma; \beta) \longrightarrow \max!$$

Die bisherigen Ausführungen zu den mehrdimensionalen einfachen Entscheidungsregeln lassen erkennen, daß durch zunehmende Einbeziehung statistischer Maßgrößen die Vollständigkeit und damit der Aussagegehalt dieser Entscheidungsregeln erheblich verbessert werden kann. Absolute Vollständigkeit wäre letztlich gegeben, wenn die Nutzenfunktion das gesamte Konsequenzenbild (k) einer Alternative mit allen Zielerreichungsgraden (x) und ihren entsprechenden Wahrscheinlichkeiten (p) enthalten würde.

Die Entscheidungsregel

$$N = f \left[\begin{pmatrix} x_1 \\ p_1 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} x_2 \\ p_2 \end{pmatrix}, \dots, \begin{pmatrix} x_s \\ p_s \end{pmatrix} \right] \longrightarrow \max!$$

bei der gilt: $\sum_{k=1}^s p_k = 1$

ist nach Heinen ex definitione geeignet, alle möglichen stochastischen Entscheidungssituationen eindeutig zu lösen.¹⁾

1) Heinen weist besonders auf die geringe pragmatische Relevanz dieser "vollständigen" Entscheidungsregel hin. Denn ein Bewertungsprozeß gemäß dieser Nutzenfunktion würde eine simultane Berücksichtigung des Konsequenzenbildes voraussetzen. Ein derartiges Vorgehen kann deshalb als wenig operational bezeichnet werden. (Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 173).

Nach der Beschreibung der formalen Struktur der mehrdimensionalen einfachen Entscheidungsregeln wollen wir uns wieder der Frage nach ihrer Brauchbarkeit für unsere Problemstellung zuwenden.

Im Rahmen unserer Ausführungen zu den eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln hatten wir für den Fall der Beschränkung auf ein bestimmtes Zufriedenheitsniveau anstelle der Extremalformulierung des Zielausmaßes eine zieladäquate und flexible Gestaltung des Erfolgsbeteiligungssystems nur aufgrund der mangelnden Berücksichtigung des Risikos als nicht realisierbar erachtet. Diese Feststellung erschien gerechtfertigt, da es sich bei der Wahl einer Erfolgsbeteiligung um eine einmalige Entscheidung in der Unternehmung handelt, die mit einem hohen Maß an Unsicherheit behaftet ist.

Können wir nun bei einer monovariablen Zielfunktion diese Unsicherheit durch die Berücksichtigung effizienter Verteilungsparameter in unserer mehrdimensionalen Entscheidungsregel "eliminieren", so stellt diese eine geeignete Verhaltensmaxime für den Entscheidenden dar. Einschränkend muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die im Bewertungsprozeß an den Entscheidenden gestellten Anforderungen - wie z. B. eine zieladäquate Verknüpfung der Maßgrößen - mit dem Grad der Vollkommenheit der Entscheidungsregeln zwangsläufig wachsen. Ferner stellt die Annahme einer monovariablen Zielfunktion eine idealtypische Prämisse dar, da im allgemeinen von einem pluralistischen Zielsystem auszugehen sein wird.

Zusammenfassend können wir festhalten, daß den mehrdimensionalen einfachen Entscheidungsregeln im Gegensatz zu den eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln zwar ein gewisses Maß an pragmatischer Relevanz beigemessen werden kann, und daß sie aber auch nur für einige wenige Ausnahmefälle Gültigkeit haben werden.

c) Bei eindimensionalen multiplen Entscheidungsregeln

Aus den Schwächen der bisher erörterten einfachen Entscheidungsregeln läßt sich im Sinne einer realistischen Betrachtungsweise unmittelbar die Forderung nach Berücksichtigung einer multivariablen Zielfunktion ableiten.

Die Gruppe der eindimensionalen multiplen Entscheidungsregeln ist nach dem hier entwickelten Systematisierungsansatz durch die Berücksichtigung nur einer Maßgröße charakterisiert. Dadurch sind der Einbeziehung des Risikofaktors bei der Entscheidungsfindung äußerst enge Grenzen gesetzt. Auf diese Frage wollen wir hier nicht mehr näher eingehen, sie wurde weiter oben bereits ausführlich behandelt. Zudem ergibt sich aufgrund der nunmehr verschiedenen Ziele das Problem der Zielgewichtung. Hinsichtlich der Quantifizierbarkeit der Ziele ist eine weitere Differenzierung notwendig.¹⁾

Geht man davon aus, daß alle Ziele quantifizierbar sind, so können wir unter Verwendung der bisherigen Ausführungen die Entscheidungsregel

$$N = f(EX_1; EX_2; \dots; EX_n) \longrightarrow \max!$$

aufstellen. Das heißt, der Entscheidende wählt diejenige Alternative, bei der die Summe der Erwartungswerte der gewichteten Erfüllungsgrade aller n Ziele am größten ist.

Mit dieser offensichtlich eindeutigen Entscheidungsregel kann der Entscheidende bei quantifizierbaren Zielen und bei sich häufig wiederholenden Entscheidungssituationen durchaus zu brauchbaren Ergebnissen kommen. Für einmalige Entscheidungen, wie z. B. die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems, wird diese Entscheidungsregel aber keine Anwendung finden können.

1) Zur Unterscheidung von quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Zielen vgl. unsere Ausführungen im Teil B/III/2/a.

Daraus folgt unmittelbar, daß im Falle einer Zielfunktion mit quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Zielen den eindimensionalen multiplen Entscheidungsregeln aufgrund der erheblich komplexeren Problemstruktur eine noch geringere Brauchbarkeit zur Lösung unserer Aufgabenstellung zugeordnet werden kann.

Denn nunmehr treten zu den bereits behandelten Problemen die Probleme der sinnvollen Verknüpfung von quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Zielen hinzu. Da bei den multiplen Entscheidungsregeln der Entscheidende entsprechend seiner subjektiven Einstellung eine Gewichtung der unterschiedlichen Zielerfüllungsgrade vornehmen können muß, ist zur Anwendung dieser Entscheidungsregeln die Formulierbarkeit aller Ziele der Zielfunktion erforderlich. Sind aus der Kategorie der nicht-quantifizierbaren Ziele die sogenannten Leitsätze noch verbal formulierbar - so daß unter Verwendung von Hilfsmaßstäben eine Vergleichbarkeit der Ziele möglich ist¹⁾ - so sind die sogenannten Leitbilder teilweise nicht oder nur schwer formulierbar. Es ist also durchaus denkbar, daß es dem Entscheidenden bei Verfolgung der Ziele Macht-, Prestige- und Gewinnstreben nicht mehr möglich ist, in allen Wahl-situationen eine eindeutige Gewichtung der unterschiedlichen Zielerreichungsgrade vorzunehmen, da ihm schon die Formulierung der Ziele Machtstreben und Gewinnstreben Schwierigkeiten bereitet.

d) Bei mehrdimensionalen multiplen Entscheidungsregeln

Mehrdimensionale multiple Entscheidungsregeln weisen einen sehr hohen Grad an Komplexität auf; denn sie enthalten neben den das Risiko der unterschiede-

1) Heinen zeigt am Beispiel der Ziele "Gewinnstreben" und "Liquiditätssicherung" die Möglichkeit der sinnvollen Verknüpfung eines quantifizierbaren und eines nicht-quantifizierbaren Ziels für den Fall multipler Entscheidungsregeln auf. (Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 174 ff.)

nen Alternativen zum Ausdruck bringenden statistischen Maßgrößen auch eine multivariable Zielfunktion. Die Konzeption dieser Entscheidungsregeln ist somit auf die Beseitigung der beiden wichtigsten Einwände, die wir bei der Erörterung der anderen statistischen Entscheidungsregeln vorbrachten, abgestellt: Durch eine hinreichende Zahl von Maßgrößen können in der Entscheidungsregel nunmehr alle denkbaren Risikosituationen abgebildet werden; zum anderen entspricht die Zugrundelegung einer multivariablen Zielfunktion einer realwissenschaftlichen Betrachtung, da man bei empirischen Entscheidungssituationen im allgemeinen von einem pluralistischen Zielsystem der Unternehmung ausgehen wird.

Wir erkennen sofort die komplexe Struktur der Entscheidungsregel, wenn wir von drei zu verfolgenden Zielen ($X_1; X_2; X_3$) und den vier bereits behandelten Verteilungsparametern ausgehen:

$$N = f(EX_1, EX_2, EX_3; \delta_{X_1}^2, \delta_{X_2}^2, \delta_{X_3}^2; \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3; \beta_1, \beta_2, \beta_3) \longrightarrow \max!$$

Es zeigt sich, daß schon für diesen relativ einfachen Fall an den Entscheidenden hohe Anforderungen gestellt werden, wenn wir etwa an die Gewichtung der Maßgrößen denken. Hier ist besonders zu beachten, daß die Frage der nach den subjektiven Vorstellungen des Entscheidenden vorzunehmenden Verknüpfung der Maßgrößen im Grunde nichts anderes bedeutet als das Hinausdefinieren wichtiger Problemkreise aus dem Bereich der Entscheidungsmodelle. Denn die Anwendung der Entscheidungsregel setzt voraus, daß der Entscheidende sämtliche durch die Verteilungsparameter charakterisierten Zielerreichungsgrade in eine eindeutige Ordnung bringen kann. Dies ist aber nur möglich, wenn er die Struktur des Zielsystems nach den Dimensionen und der Ordnung der Unternehmensziele vollständig erfassen kann. So wichtige Probleme wie z. B. die Lösung von Konflikten bei total komplementären Zielbeziehungen werden in den intrapersonalen Bereich des Entscheidenden verlagert. Wenn wir zudem noch das Ergebnis unserer Ausführungen zur Berücksichtigung von quantifizierbaren und von nicht-quantifizierbaren Zielen heranzie-

hen, so erscheint zumindest eine vorsichtige Einstellung gegenüber der Anwendung dieser Entscheidungsregel berechtigt.

Dabei ließen wir bisher noch unberücksichtigt, daß es fraglich ist, ob dem Entscheidenden auch die Verteilungsparameter mit ihren Ausprägungen alle bekannt sind. In der Empirie wird man im allgemeinen hinsichtlich der hier geforderten Informationsannahmen auch die Kosten der Informationsgewinnung in Betracht ziehen müssen.

Die vorgetragenen Einwände gegenüber der pragmatischen Relevanz von statistischen Entscheidungsregeln (z. B. zur Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems) haben uns zu einem nicht voll befriedigenden "Ergebnis" führen können. Wir halten es jedoch für verfehlt, schon an dieser Stelle ein im Lichte einer realwissenschaftlichen Theorie abschließendes "Urteil" fällen zu wollen. Auf den wissenschaftstheoretischen Aspekt werden wir noch im Kapitel D dieser Arbeit näher eingehen.

3. Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Abschnitts wollten wir die statistischen Entscheidungsregeln daraufhin untersuchen, inwiefern sie geeignet sind, den Zusammenhang von Mittelwahl und Zielerfüllung abzubilden. Dabei hatten wir die Entscheidung über die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems zu den einmaligen Entscheidungen gerechnet. Dies bewirkte, daß die einfachen Entscheidungsregeln, die nur von einer Maßgröße ausgehen, für unsere Aufgabenstellung nur dann in Betracht gezogen werden können, wenn gleichzeitig die anderen Verteilungsparameter der Zielerfüllungsbilder als identisch angenommen werden können. Im anderen Fall würden bei der Entscheidung die Risiken der zur Wahl stehenden Alternativen, die mit Hilfe dieser Verteilungsparameter zum Ausdruck gebracht werden, nicht berücksichtigt werden können. Die Entscheidung über die Wahl einer Erfolgsbeteiligung auf der Grundlage einfacher Entscheidungs-

regeln entspräche nicht mehr dem Postulat subjektiver Formalrationalität.

Weiterhin wurde dargelegt, daß die Annahme einer monovariablen Zielfunktion allgemein als idealtypische Prämisse bezeichnet werden muß, die bestenfalls zur Beschreibung der formalen Struktur von Entscheidungsmodellen geeignet ist. Da bei empirischen Wahlsituationen in der Regel von einer multivariablen Zielfunktion ausgegangen werden muß, kann den eindimensionalen Entscheidungsregeln im allgemeinen keine pragmatische Relevanz zugesprochen werden.

Eindimensionale einfache, mehrdimensionale einfache und eindimensionale multiple Entscheidungsregeln werden aufgrund der genannten Einschränkungen nur in sehr seltenen Fällen zur Anwendung kommen können.

Mehrdimensionale multiple Entscheidungsregeln berücksichtigen diese Mängel, doch hatten wir hinsichtlich der Anwendungsmöglichkeiten für unsere Aufgabenstellung auf weitere Einschränkungen hingewiesen. Diese Entscheidungsregeln zeigen schon bei nur wenigen Zielvariablen und Maßgrößen eine äußerst komplexe Struktur, so daß an den Entscheidenden beim "Bewertungsprozeß" große Anforderungen gestellt werden. Da erst das Ergebnis dieses Bewertungsprozesses, d. h. die sinnvolle Verknüpfung der Maßgrößen zu einer eindeutigen Präferenzordnung des Entscheidenden hinsichtlich der einzelnen Zielerfüllungsbilder, in die Entscheidungsregel eingeht, werden die Probleme, die in der Gewichtung unterschiedlicher Ausprägungen der Dimensionen und Ordnungen der Unternehmungsziele liegen, ausgeklammert. Diese Probleme werden dann zu weiteren Prämissen der Entscheidungsregel. Da wir aber aufgezeigt haben, daß z. B. die Annahme der vollständigen Formulierung aller Ziele im Falle nicht-quantifizierbarer Ziele nicht immer aufrechterhalten werden kann, sind derartige Prämissen hinsichtlich der praktischen Anwendbarkeit der Entscheidungsregel kritisch zu beurteilen.

Wir kommen also zu dem Ergebnis, daß in bestimmten Situationen alle stati-

stischen Entscheidungsregeln auch zur Lösung unserer Aufgabenstellung werden beitragen können. Im allgemeinen wird man jedoch nur den mehrdimensionalen multiplen Entscheidungsregeln eine hinreichende pragmatische Relevanz zusprechen können, wobei deren Anwendung stets unter gleichzeitiger Beachtung und Würdigung der stringenten Modellprämissen erfolgen sollte.

IV. Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung von Erfolgsbeteiligungssystemen bei unsicheren Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung

1. Überblick

Entscheidungen bei Unsicherheit sind durch das Fehlen objektiver Wahrscheinlichkeiten des Eintretens der Umweltzustände charakterisiert. Da man deshalb auch keine Parameterwerte für die objektive Wahrscheinlichkeitsfunktion über $\{W_j\}$ annehmen kann, wie dies bei den Entscheidungsregeln bei Risiko vorausgesetzt wurde, behilft man sich mit subjektiven Wahrscheinlichkeiten oder mit der Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit.

Die Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit geht davon aus, daß der Entscheidende mangels besserer Möglichkeiten die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Ereignisse als gleich annimmt.¹⁾ Diese Annahme leiten die "Logiker" aus dem "Prinzip vom unzureichenden Grund" ab:²⁾ "Wenn kein zureichender Grund für die Annahme besteht, eine Modalität werde sich leichter verwirklichen als eine andere, so betrachte man alle Modalitäten als gleich leicht verwirklichbar - oder als gleich möglich. Es ist dann

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 177.

2) Vgl. Luce, R.D./Raiffa, H.: Games and Decisions, a.a.O., S. 284; Menges, G.: Statistik, a.a.O., S. 32.

$$P(A_1/A) = P(A_2/A) = \dots = P(A_n/A) = \frac{1}{n}, \text{ " 1)}$$

Die Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit basiert auf dem Wahrscheinlichkeitsbegriff für sich gegenseitig ausschließende Ereignisse von Laplace: "Unter der Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses wird der Quotient aus der Anzahl der ihm günstigen Fälle und der Anzahl aller gleichmöglichen Fälle verstanden.",²⁾

Aus der Kritik an der Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit der Ereignisse, daß aus der Unkenntnis der Wahrscheinlichkeiten nicht gefolgert werden könne, "daß man sich so verhalten müßte, als ob alle Ereignisse gleichwahrscheinlich wären und schon gar nicht, daß diese Ereignisse gleichwahrscheinlich sind",³⁾, kam man zunehmend zu der realistischeren Annahme von subjektiven Wahrscheinlichkeiten. Die statistische Entscheidungstheorie geht deshalb im allgemeinen bei Entscheidungssituationen unter Unsicherheit nicht explizit von der Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit aus.

Entscheidungsregeln bei Unsicherheit basieren im allgemeinen auf folgenden Prämissen:⁴⁾

1. Der Entscheidende besitzt über die eigenen Handlungsmöglichkeiten vollkommene Information.
2. Die Alternativen sind während der Planungsperiode unveränderlich.
3. Der Entscheidende kennt die Handlungsmöglichkeiten der Umwelt, das Eintreten dieser Handlungsmöglichkeiten kennt er hingegen nicht.

1) Menges, G.: Statistik, a. a. O., S. 32.

2) Anderson, O.: a. a. O., S. 97.

3) Krelle, W.: Preistheorie, a. a. O., S. 99.

4) Vgl. hierzu Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 168 ff.; Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 91 ff.; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 176 ff.; Menges, G.: Grundmodelle, a. a. O., S. 201 ff.; Szyperski, N./Winand, U.: a. a. O., S. 54 ff.; Wittmann, W.: Information, a. a. O., S. 148 ff.

4. Bei Eintritt einer bestimmten Umweltsituation können die Konsequenzen einer Alternative als determiniert oder als Wahrscheinlichkeitsfunktionen angenommen werden.
5. Es finden nur quantifizierbare Zielgrößen Berücksichtigung.

Auf diese Prämissen wollen wir an dieser Stelle noch nicht näher eingehen. Wir werden sie noch im Rahmen unserer Ausführungen zur pragmatischen Relevanz der Entscheidungsregeln bei Unsicherheit für unsere Aufgabenstellung erörtern.

In diesem Überblick zu den Entscheidungsregeln bei Unsicherheit können wir festhalten, daß man

"der Tatsache, daß in gewissen Situationen die Berechnungen für eine jede Alternative zu mehreren Ergebnissen und dadurch bei dem Wählenden zur Ratlosigkeit führen können, ... man dadurch zu begegnen (versuchte), daß man verschiedene Entscheidungsregeln aufstellte, die den Unternehmer bei seinen Entscheidungen, d. h. seiner Wahl unter den Alternativen, leiten sollen. ... Ihre Aufstellung bedeutet nicht, daß durch sie die bekannten unternehmerischen Handlungsmaximen, also etwa das Streben nach maximalem Gewinn, Nutzen, Umsatz oder Rentabilität, aufgehoben werden. Diese bleiben weiter als die Leitziele der Unternehmungspolitik bestehen; die Entscheidungsregeln sind weiter nichts als Empfehlungen über die zweckmäßigsten Wege, die einzuschlagen sind, um angesichts der Ungewißheit langfristig den höchsten Gewinn, Nutzen, Umsatz oder die höchste Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu realisieren. Über die möglichen Wege hierzu herrschen Meinungsverschiedenheiten, was bedingt, daß unterschiedliche Entscheidungsregeln aufgestellt werden."¹⁾

Auf die wichtigsten Entscheidungsregeln bei Unsicherheit wollen wir deshalb im nächsten Abschnitt näher eingehen und sie daraufhin untersuchen, inwiefern sich mit ihrer Hilfe im Lichte einer geforderten subjektiven Formalra-

1) Wittmann, W.: Information, a. a. O., S. 149 f.
"Leitziele" sind begrifflich den "Oberzielen" gleichzusetzen. Vgl. etwa Scheibler, A.: Zielsysteme und Zielstrategien der Unternehmensführung, Wiesbaden 1974, S. 5 ff. (Zitierweise: Zielsysteme).

tionalität zieladäquate Mittelempfehlungen ableiten lassen. Dabei werden wir wiederum wie schon im vorangegangenen Abschnitt zunächst die formale Struktur der Entscheidungsregeln darstellen und in einem zweiten Schritt auf die konkrete Fragestellung eingehen. Auch diesen Abschnitt werden wir dann mit einem Zwischenergebnis abschließen.

2. Möglichkeiten der Berücksichtigung von Ansprüchen mit Hilfe von Entscheidungsregeln bei Unsicherheit

a) Grundmodell

Zur verständlicheren Darstellung der Entscheidungsregeln wollen wir nunmehr auf das bereits angesprochene Instrument der Entscheidungsmatrix zurückgreifen. Dabei werden wir der Einfachheit halber nur Unsicherheitssituationen mit endlich vielen Aktionen und endlich vielen relevanten Umweltzuständen berücksichtigen. Das Ergebnis unserer Untersuchung wird dadurch nicht gemindert.

Bezeichnen wir die Handlungsalternativen des Aktors wieder mit A_i , die möglichen Umweltzustände mit W_j , so lassen sich aus der Ergebnisfunktion $k(A_i; W_j)$ allen Paaren von $(A_i; W_j)$ eindeutige Konsequenzen (K_{ij}) zuordnen.

Durch die Einbeziehung der Präferenzen des Entscheidenden in den Kalkül lassen sich diese Konsequenzen als Zielerreichungsgrade interpretieren.

$A_i \backslash W_j$	W_1	$\dots$	W_n
A_1	K_{11}	$\dots$	K_{1n}
$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$
A_m	K_{m1}	$\dots$	K_{mn}

Schaubild 29: Grundmodell der Entscheidungsmatrix

Anstelle der graphischen Darstellung der Entscheidungsmatrix finden wir auch die Schreibweise:¹⁾

$$\begin{pmatrix} k_{11} & k_{12} & k_{13} \\ k_{21} & k_{22} & k_{23} \\ k_{31} & k_{32} & k_{33} \end{pmatrix} \quad \text{bzw. z.B.} \quad \begin{pmatrix} 7 & 4 & 5 \\ 2 & 8 & 9 \\ 4 & 10 & 3 \end{pmatrix}$$

Wie bei den früher behandelten Entscheidungsregeln stellt sich auch hier die Frage nach der Vergleichbarkeit verschiedener Aktionen und insbesondere die Frage nach der "optimalen" Alternative.

Wäre in unserer Matrix z. B. W_1 die wahre Umweltsituation, so würde sich aufgrund von k_{11} mit dem Wert 7 als höchstem Zielerfüllungsgrad der Spalte von W_1 die Alternative A_1 als die vorzuziehendste erweisen. Für W_2 als wahren Umweltzustand ergäbe sich somit A_3 als "optimale" Handlungsalternative usw.

Da der Entscheidende aber aufgrund der gesetzten Prämissen keine Information über den wahren Umweltzustand besitzt, ist es für ihn erforderlich, alle möglichen Umweltzustände mit ihren Konsequenzen in den Kalkül mit einzubeziehen. Entsprechend seinen subjektiven Vorstellungen über das Eintreten der Umweltzustände, d. h. je nach Risikopräferenz, wird der Entscheidende eine unterschiedliche Gewichtung der für ihn günstigen und ungünstigen Zielerreichungsgrade in seiner Entscheidungsregel zum Ausdruck bringen.

Bevor wir auf die einzelnen Entscheidungsregeln bei Unsicherheit näher eingehen wollen, soll eine Erweiterung des Grundmodells explizit für unsere Aufgabenstellung vorgenommen werden. Dieses erweiterte Grundmodell kann aufgrund seiner Komplexität lediglich als Hinweis zur Lösung unserer Aufgabenstellung im Falle unsicherer Entscheidungssituationen aufgefaßt werden.

1) Vgl. Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 92 ff.

Bezeichnen wir im Grundmodell der Entscheidungsmatrix die Handlungsalternativen A_i als die Gestaltungsmöglichkeiten eines Mittels - in unserem Falle der Erfolgsbeteiligung - , so können wir die verschiedenen Handlungsalternativen unter Verwendung unseres Lösungsvorschlags zur Darstellung von Erfolgsbeteiligungssystemen in die Matrix eintragen. Die entsprechend den betriebsindividuellen Gegebenheiten zur Diskussion stehenden Gestaltungsmöglichkeiten einer Erfolgsbeteiligung müssen wir in irgendeiner Weise den unterschiedlichen Strukturtypen unternehmerischer Zielsysteme gegenüberstellen, wobei - aufbauend auf den Schlußfolgerungen im zweiten Hauptteil der Arbeit - in einem eigenen analytischen Ansatz der Zielerfüllungsgrad eines jeden Paares von $(A_i; W_j)$ zu ermitteln und in die Entscheidungsmatrix einzutragen wäre.

Wir hatten in unserem Schaubild 4 einen Modellansatz¹⁾ in Form eines Polaritätsprofils vorgelegt und mit dem Vektor (1; 3; 50; 3; 2) eine betriebliche Gewinnbeteiligung, bei der die Gesamtquote zu gleichen Teilen zwischen Arbeit und Kapital aufgeteilt und die Individualquote entsprechend der Lohnsumme unbar verteilt wird, bezeichnet. Nehmen wir die selbe Beteiligung mit Barausschüttung, so ergibt sich der Vektor (1; 3; 50; 3; 1). Diese beiden Vektoren tragen wir als Handlungsalternativen A_i in die Entscheidungsmatrix ein.

$A_i \backslash W_j$	$W_1 \dots W_n$
$A_1: (1; 3; 50; 3; 2)$	$K_{11} \dots K_{1n}$
$A_2: (1; 3; 50; 3; 1)$	$K_{21} \dots K_{2n}$

Schaubild 30: Erste Erweiterung des Grundmodells der Entscheidungsmatrix

Wenn wir in einem zweiten Schritt die unterschiedlichen Strukturtypen des unternehmerischen Zielsystems ebenfalls in Vektorenform darstellen, so deutet

1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 62.

sich die Möglichkeit eines Zusammenhangs zwischen Zielsystem und Erfolgsbeteiligungssystem an.

Zum besseren Verständnis wollen wir ein einfaches Modell entwickeln und von einem lediglich fragmentarischen Zielsystem ausgehen:

Zeile	Merkmal	Merkmalsausprägung		
1	Zielinhalt	1. Gewinn	2. Umsatz	3. Sicherung
2	Ausmaß	1. minimale Zielerreichung	2. maximale Zielerreichung	3. befriedigende Zielerreichung
3	zeitl. Reichweite	1. kurzfristig	2. mittelfristig	3. langfristig
4	Beziehung	1. Oberziel	2. Zwischenziel	3. Unterziel
5	Operationalität	1. operational	2. nicht-operational	
6	Wachstum	1. Expansion	2. Stagnation	3. Kontraktion

Schaubild 31: Modellansatz zur Darstellung der Struktur des unternehmerischen Zielsystems

Der Vektor (1; 2; 3; 1; 1; 1) bringt zum Ausdruck, daß die Unternehmung langfristig als operationales Oberziel das Gewinnmaximierungsstreben verfolgt, wobei dieses gleichzeitig als Expansionsziel angestrebt wird. Eine multivariable Zielfunktion erhalten wir, wenn wir den Vektor um andere Ziele erweitern, zum Beispiel:

$$(Z_1: 1; 2; 3; 1; 1; 1/Z_2: 2; 3; 2; 3; 1; 2)$$

Durch Erweiterung des Modellansatzes lassen sich eine Vielzahl möglicher Strukturen des unternehmerischen Zielsystems abbilden.

Tragen wir die Vektoren des Zielsystems anstelle der Umweltzustände W_j in unsere Entscheidungsmatrix ein, so können wir als Konsequenzen K_{ij} die jeweiligen Zielerfüllungsgrade der Handlungsalternativen berücksichtigen.

Die nun gewonnene Entscheidungsmatrix (vgl. Schaubild 32) stellt die Vektoren

$A_i \backslash W_j$	$W_1: (Z_1: 1; 2; 3; 1; 1; 1 / Z_2: 2; 3; 2; 3; 1; 2)$	W_2
$A_1: (1; 3; 50; 3; 2)$	K_{11}	K_{12}
$A_2: (1; 3; 50; 3; 1)$	K_{21}	K_{22}

Schaubild 32: Zweite Erweiterung des Grundmodells der Entscheidungsmatrix

alternativer Gestaltungsmöglichkeiten eines Erfolgsbeteiligungssystems den Vektoren alternativer Strukturen des unternehmerischen Zielsystems gegenüber; sie berücksichtigt noch nicht den Sicherheitsgrad der Umweltzustände. In dieser Form handelt es sich um den an früherer Stelle nicht so kompliziert dargestellten Fall einer Entscheidungssituation bei Sicherheit. Die dort herausgearbeiteten Entscheidungsregeln lassen sich ohne sonderliche Probleme auch auf die hier vorliegende Entscheidungsmatrix anwenden.

Damit haben wir aber auch schon angedeutet, daß sich für Entscheidungssituationen bei Risiko und bei Unsicherheit diese Entscheidungsmatrix verwenden lassen müßte.

Bei Entscheidungssituationen unter Risiko oder unter Unsicherheit ist, wie bereits ausgeführt wurde, die Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände erforderlich. Dies wollen wir anhand des "ungünstigeren" Falls der Unsicherheit aufzeigen.

In diesem Fall sind als Umweltzustände W_j alle angenommenen Strukturen des Zielsystems (durch einen Vektor dargestellt) mit allen möglicherweise eintretenden Umweltzuständen zu kombinieren; das kartesische Produkt dieser

"Funktion" bildet dann die möglichen Ausprägungen von W_j ab. Für zwei mögliche Strukturtypen (Z_1 und Z_2) und zwei Eintrittsmöglichkeiten der Umwelt-situation (W_1 und W_2) ergeben sich die vier Zeilenwerte für W_j : ($Z_1; W_1$), ($Z_2; W_1$), ($Z_1; W_2$) und ($Z_2; W_2$). Entsprechend ergibt sich auch eine größere Zahl von Zielerfüllungsgraden. Nach dieser dritten Erweiterung des Grundmodells der Entscheidungsmatrix zeigt diese für unser Beispiel noch eine relativ einfache Struktur, doch ist ohne weiteres erkenntlich, daß das Modell

$A_i \backslash W_j$	W_1		W_2	
	$Z_1 W_1$	$Z_2 W_1$	$Z_1 W_2$	$Z_2 W_2$
A_1	K_{11}	K_{12}	K_{13}	K_{14}
A_2	K_{21}	K_{22}	K_{23}	K_{24}

Schaubild 32: Dritte Erweiterung des Grundmodells der Entscheidungsmatrix

mit zunehmend an der Empirie orientierter Betrachtungsweise an den Entscheidenden hohe Anforderungen stellt. Andererseits konnte mit diesem Grundmodell eine Möglichkeit aufgezeigt werden, Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Strukturen des unternehmerischen Zielsystems und den alternativen Gestaltungsmöglichkeiten eines Erfolgsbeteiligungssystems bei einer Entscheidungssituation unter Unsicherheit abzubilden.

Durch Einbeziehung von Wahrscheinlichkeitswerten und weiterer Verteilungsparameter läßt sich dieses Modell konsequenterweise auch für Entscheidungssituationen unter Risiko verwenden.

Wenn wir im folgenden die wichtigsten Entscheidungsregeln bei Unsicherheit auf ihre pragmatische Relevanz für unsere Aufgabenstellung untersuchen, so wollen wir uns bei diesen Ausführungen an dem ersten Grundmodell der Entscheidungsmatrix orientieren. Dies erscheint geboten, da auch bei dieser

Darstellungsweise der Grundgedanke der jeweiligen Entscheidungsregeln klar werden müßte, und die Schlußfolgerungen dann auf den komplexeren Problemzusammenhang der zieladäquaten Wahl einer Erfolgsbeteiligung abgeleitet werden könnten.

Schließlich soll nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß auch das erweiterte Grundmodell im Lichte der stringenten Modellannahmen gesehen werden muß, die wir im Rahmen unserer bisherigen Ausführungen setzen mußten. Indem wir die Ergebnisse unserer früheren Erörterungen mit in das Grundmodell übernehmen, müssen wir nämlich auch die kritischen Einwenden zu deren Aussagegehalt beachten. Dennoch erscheint dieser Modellansatz geeignet, über entsprechende Erweiterungen, denen nach unserem Dafürhalten lediglich formale oder technische Grenzen gesetzt sind, zu einem aussagekräftigen Entscheidungsmodell zu gelangen.

b) Die wichtigsten Entscheidungsregeln bei Unsicherheit¹⁾

(1) Die Laplace-Regel

Die Laplace-Regel basiert auf der Annahme der Gleichwahrscheinlichkeit des Eintritts der Umweltzustände. Diese Annahme leitet man aus dem Umstand der Prognoseunsicherheit ab, der dazu führe, daß man von keinem der möglichen Umweltzustände sagen könne, daß er eher als ein anderer eintreten werde (Kriterium des unzureichenden Grundes).

1) Vgl. z.B. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a.O., S. 178 f.; Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a.a.O., S. 96; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 178; Hax, H.: Die Koordination von Entscheidungen, a.a.O., S. 39 f.; Menges, G.: Grundmodelle, a.a.O., S. 181 f.; Scheibler, A.: Entscheidungen, a.a.O., S. 101; Schneeweiß, H.: Risiko, a.a.O., S. 21 ff.; Schneider, D.: Investition und Finanzierung, a.a.O., S. 68; Wittmann, W.: Information, a.a.O., S. 38 ff.

Bei der Laplace-Regel wird sich der Entscheidende für diejenige Alternative entscheiden, bei der der durchschnittliche Erwartungswert der Zielerfüllungsgrade am größten ist. Sie stimmt in ihrer formalen Struktur deshalb auch mit der Bayes-Regel, die wir im Rahmen der eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln erörterten, überein.

Die Laplace-Regel wollen wir an einem Zahlenbeispiel erläutern. Wenn wir von unserem Grundmodell der Entscheidungsmatrix ausgehen (vgl. Schaubild 29), so können wir nach einer geringfügigen Erweiterung unmittelbar eine Entscheidung ableiten:

$A_i \backslash W_j$	W_1	W_2	W_3	Summe	durchschnittlicher Erwartungswert der Zielerfüllungsgrade
A_1	7	4	5	16	5,3
A_2	2	8	9	19	6,3
A_3	4	10	3	17	5,7

Schaubild 34: Beispiel zur Laplace-Regel

Der durchschnittliche Erwartungswert, der mit der Handlungsmöglichkeit A_1 erreichbare Zielerfüllungsgrad, beträgt $16 : 3 = 5,3$; von A_2 beträgt er $19 : 3 = 6,3$; von A_3 beträgt er $17 : 3 = 5,7$. Nach der Laplace-Regel wird die Alternative A_2 gewählt.

Die Laplace-Regel ist als Entscheidungsregel bei Unsicherheit äußerst umstritten, obgleich das Prinzip vom unzureichenden Grund "schon vor mehr als zweitausend Jahren in die Wissenschaft eingeführt worden ist".¹⁾ Es sind vor allem drei Einwände, die gegen die Laplace-Regel vorgebracht werden:²⁾

1) Menges, G.: Grundmodelle, a. a. O., S. 181.

2) Vgl. ebenda, S. 181 ff.; Bamberg, G./Coenenberg, A.G.: a. a. O., S. 96.

Einmal wird die Abhängigkeit dieser Entscheidungsregel von der Zahl der unterschiedlichen Umweltzustände kritisiert. Wird nämlich ein weiterer Umweltzustand in die Entscheidungsmatrix eingeführt, so verändern sich definitionsgemäß die Wahrscheinlichkeiten aller Umweltzustände, so daß mit zunehmender Zahl der Umweltzustände die Wahrscheinlichkeit jedes einzelnen Zustands gegen Null strebt. Empirische Wahlsituationen sind im allgemeinen aber nicht so strukturiert. Vielmehr werden bestimmte Umweltzustände immer ein gewisses hohes Maß an Wahrscheinlichkeit aufweisen, während andere tatsächlich von der beschriebenen minimalen Eintrittswahrscheinlichkeit gekennzeichnet sein werden.

Zum zweiten besitzt die Laplace-Regel den Nachteil, daß aufgrund des starr festgelegten gleichen Gewichts für jeden Umweltzustand durch Hinzufügung eines weiteren gleichen Umweltzustands, d. h. durch Hinzufügung einer gleichen Spalte in die Entscheidungsmatrix, die Rangfolge der Handlungsmöglichkeiten sich ändern kann. So wird z. B. bei der Entscheidungsmatrix

$$\begin{pmatrix} 3 & 1 \\ -2 & 4 \end{pmatrix}$$

die Handlungsmöglichkeit A_1 (Zielerfüllungsgrad: 2) der Handlungsmöglichkeit A_2 (Zielerfüllungsgrad: 1) vorgezogen werden. Fügt man der Entscheidungsmatrix einen weiteren "Umweltzustand" von der Art der Spalte W_2 hinzu, so ergibt sich

$$\begin{pmatrix} 3 & 1 & 1 \\ -2 & 4 & 4 \end{pmatrix} .$$

In diesem Fall wird sich der Entscheidende für die Handlungsmöglichkeit A_2 (Zielerfüllungsgrad: 2) und nicht für A_1 (5/3) entscheiden.

Der dritte Einwand gegen die Laplace-Regel als Entscheidungsregel "richtet sich gegen die erkenntnistheoretische Legitimation des Prinzips vom unzureichenden Grund und auch gegen den Wahrscheinlichkeitssubjektivismus, dem

es eng verbunden ist".¹⁾ Es wird anstelle der subjektiven eine objektive, aus zureichenden Gründen resultierende Kenntnis der Verteilung der Umweltzustände verlangt. Deshalb ist aus der Sicht einer realwissenschaftlichen Theorie eine auf der Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit des Eintritts eines Ereignisses aufbauende Entscheidungsregel nur in wenigen idealtypischen Fällen anwendbar.

Aus diesen Schwerpunkten der Kritik können wir unmittelbar die pragmatische Relevanz der Laplace-Regel für unsere Aufgabenstellung beurteilen. Denn zu der im Rahmen unserer Ausführungen über die eindimensionalen einfachen Entscheidungsregeln vorgetragenen Kritik kommen nunmehr die sich aus der Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit ergebenden Einwände hinzu, so daß dieser Entscheidungsregel im allgemeinen keine pragmatische Relevanz zugesprochen werden kann.

(2) Die Minimax-Regel von Neumann und Morgenstern²⁾

Der schwerwiegendste Einwand gegen die Laplace-Regel richtet sich gegen die unhaltbare Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit des Eintritts der Umweltzustände. Die Abkehr von dieser Hypothese wurde vor allem durch die Entwicklung der Spieltheorie³⁾ ermöglicht, auf deren Grundkonzeption auch die

1) Menges, G.: Grundmodelle, a. a. O., S. 181.

2) Vgl. Neumann, J. v./Morgenstern, O.: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961, S. 153 ff.; dies.: Theory of Games and Economic Behavior, 4. Aufl., New York 1964, S. 153 ff.; Wald, A.: Statistical Decision Functions, New York 1950.

3) Zur Spieltheorie vgl. z. B. Burger, E.: Einführung in die Theorie der Spiele, 2. Aufl., Berlin 1966; Luce, R. D./Raiffa, H.: Games and Decisions, a. a. O.; Shubik, M. (Hrsg.): Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hamburg 1965; Vorobjoff, N. N.: Grundlagen der Spieltheorie, 2. Aufl., Würzburg-Wien 1967. Einen philosophisch orientierten Ansatz legt Medina vor. Vgl. Medina, M.: Normative Spieltheorie, Diss. Erlangen-Nürnberg 1972.

Minimax-Regel von Neumann und Morgenstern aufbaut.

Bei Anwendung der Minimax-Regel sieht der Entscheidende die zukünftige Entwicklung so risikoreich wie möglich. Deshalb entscheidet er sich für die Aktion mit dem relativ geringsten Risiko. Seine Entscheidungsregel lautet: "Wähle die Handlungsalternative, die bei Eintritt des ungünstigsten Umweltzustandes W_j noch zum relativ besten Ergebnis führt!"

Auch hier wollen wir zur Veranschaulichung wieder vom Grundmodell der Entscheidungsmatrix ausgehen. Dieses Grundmodell wird um eine Spalte "Zeilenminimum" erweitert, in der für jede Handlungsmöglichkeit A_i das ungünstigste Ergebnis eingetragen wird. Die Handlungsalternative, deren Zeilenminimum den maximalen Wert aufweist, ist vorzuziehen. In unserem Beispiel (vgl. Schaubild 35) wird sich der Akteur für die Alternative A_1 entscheiden;

$A_i \backslash W_j$	W_1	W_2	W_3	Zeilenminimum
A_1	7	4	5	4
A_2	2	8	9	2
A_3	4	10	3	3

Schaubild 35: Beispiel zur Minimax-Regel

denn hier beträgt die Zielerfüllung bei Eintritt des ungünstigsten Umweltzustandes 4, während bei den Alternativen A_2 und A_3 in diesem Fall mit niedrigeren Ergebnissen zu rechnen ist.

Die Minimax-Regel ist extrem risikoempfindlich¹⁾ und wird deshalb zu pessi-

1) Vgl. z.B. Kupsch, P.U.: Risiko, a.a.O., S. 78.

mistischen Handlungsweisen führen.¹⁾ Ihre Anwendung schützt den Entscheidenten auf jeden Fall vor negativen Überraschungen; denn er geht bei seiner Entscheidung von der für ihn ungünstigsten Situation aus. In der Betonung des Sicherheitsmoments liegt aber auch zugleich der Hauptansatzpunkt der Kritik an der Minimax-Regel. So haben z. B. Albach²⁾ und Krelle³⁾ nachgewiesen, daß diese pessimistische Entscheidungsregel in vielen Situationen keine rationale Lösungen zu liefern imstande ist. Ihr wird vor allem für solche Entscheidungssituationen eine Bedeutung zugemessen, bei denen es der Entscheidende mit einem rational handelnden Gegenspieler zu tun hat oder wo Informationsbeschaffungsmöglichkeiten eine Rolle spielen. Dies wird im allgemeinen für den Dyopol- und den Oligopolfall zutreffen, so daß hier die Minimax-Regel als Entscheidungsregel durchaus gerechtfertigt ist.⁴⁾ Diese idealtypischen Modelle der Preistheorie sind in der wirtschaftlichen Wirklichkeit in der Regel jedoch nicht gegeben. Deshalb sind bei wirtschaftlichen Entscheidungssituationen vorrangig weniger pessimistische Entscheidungsregeln zugrunde zu legen.⁵⁾ Auf diese wollen wir in den folgenden Ausführungen näher eingehen.

-
- 1) Vgl. z. B. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 175; Hax, H.: Die Koordination von Entscheidungen, a. a. O., S. 38; Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968, S. 185; Scheibler, A.: Entscheidungen, a. a. O., S. 99.
 - 2) Vgl. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 175 f.
 - 3) Vgl. Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, a. a. O., S. 185 f.
 - 4) Vgl. z. B. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 175 f.; Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 180.
 - 5) Das andere Extremum der Minimax-Regel wäre die Maximax-Regel, bei der die Alternative mit dem höchsten Zeilenmaximum zu realisieren wäre. Diese Entscheidungsregel zeugt folglich von einem übertriebenen Optimismus. Auf ihre Darstellung sowie eine Kritik können wir verzichten; beides läßt sich unmittelbar aus der Darstellung der Minimax-Regel ableiten.

(3) Die Regel von Savage und Niehans¹⁾

Nach der Regel des geringsten Bedauerns von Savage und Niehans ist die Handlungsalternative die beste, "bei der man es später, nach Eintreten einer gewissen Umweltstrategie, auch im ungünstigsten Fall weniger zu bedauern hat, gerade diese Strategie gewählt zu haben, als wenn bei einer anderen Strategiewahl der dort ungünstigste Fall eingetreten wäre. Das 'Bedauern' wird dabei als Differenz der tatsächlichen zur größten Nutzenziffer bei Eintreten einer bestimmten Umweltstrategie aufgefaßt..."²⁾. Es wird hierbei zunächst aus der Entscheidungsmatrix eine Risikomatrix gebildet, indem vom jeweiligen Spaltenmaximum der Entscheidungsmatrix der entsprechende Wert des Zielerfüllungsgrades subtrahiert wird. Auf diese Weise lassen sich für alle Handlungsalternativen A_i die Werte für deren Risiko ermitteln, wobei die Maximalwerte in eine zusätzliche Spalte "maximales Risiko" eingetragen werden. Entsprechend der Entscheidungsregel ist dann diejenige Handlungsalternative vorzuziehen, bei der der Wert für das maximale Risiko am geringsten ist. Es handelt sich hierbei um die Anwendung der Minimax-Regel auf die Risikomatrix.

Die aus unserer verwendeten Entscheidungsmatrix (vgl. Schaubild 35) entsprechend gebildete Risikomatrix hat folgendes Aussehen:

$A_i \backslash W_j$	W_1	W_2	W_3	max. Risiko
A_1	0	6	4	7
A_2	5	2	0	5
A_3	3	0	6	6

Schaubild 36: Beispiel zur Regel von Savage und Niehans

1) Vgl. Niehans, J.: Zur Preisbildung bei ungewissen Erwartungen, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik (1948), S. 433 ff.; Savage, L.J.: The Theory of Statistical Decision, in: Journal of American Statistical Association (1951), S. 55 ff.

2) Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, a. a. O., S. 187.

Das maximale Risiko ist bei der Handlungsalternative A_2 am geringsten: sie ist deshalb vorzuziehen.

Auch die Entscheidungsregel von Savage und Niehans ist noch von einer relativ pessimistischen Einstellung des Entscheidenden geprägt. Es gelten demnach dieselben Einwendungen - wenn auch in etwas abgeschwächter Form -, die gegen die Minimax-Regel vorgebracht wurden. Denn in empirischen Entscheidungssituationen werden wir im allgemeinen eine derartige pessimistische Einstellung nicht vorfinden. Zudem liefert diese Entscheidungsregel in vielen Fällen keine eindeutigen und teilweise sogar widersprüchliche Ergebnisse, so daß ihr Anwendungsbereich nur auf Sonderfälle beschränkt sein wird.¹⁾

(4) Die Pessimismus-Optimismus-Regel von Hurwicz²⁾

Die Pessimismus-Optimismus-Regel von Hurwicz stellt eine Mittellösung zwischen der Minimax- und der Maximax-Regel dar.³⁾ Der Entscheidende orientiert sich in diesem Fall am günstigsten und am ungünstigsten Ergebnis einer Handlungsalternative, die mit dem sogenannten Pessimismus-Optimismus-Index α gewichtet werden. Nach dieser Entscheidungsregel wird die Alternative mit dem höchsten gewogenen Durchschnitt ihrer beiden Extremwerte vorgezogen.

1) Vgl. z.B. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a.O., S. 176 f.; Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, a.a.O., S. 187 ff.; Kupsch, P.U.: Risiko, a.a.O., S. 80; Schneeweiß, H.: Risiko, a.a.O., S. 21 ff. Vgl. hierzu ferner die relativ ausführliche Diskussion bei Haas, C., a.a.O., S. 135 ff.

2) Vgl. Hurwicz, L.: The Theory of Economic Behavior, in: American Economic Review (1945), Vol. 35, S. 901 ff.; ders.: Optimal Criteria for Decision Making under Ignorance, Cowles Commission Discussion Paper, Statistics, Nr. 370, 1951 (unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript).

3) Vgl. Luce, R.D./Raiffa, H.: Games and Decisions, a.a.O., S. 282.

Der Vorteil dieser Entscheidungsregel liegt in der Einführung des Pessimismus-Optimismus-Index α begründet. Denn damit wird es ermöglicht, die individuelle Ungewißheitspräferenz des Entscheidenden, sein Temperament und seine Erfahrung zum Ausdruck zu bringen. Nach Albach ist dieser Index "für die entscheidende Person eine psychologische Konstante".¹⁾

$A_i \backslash W_j$	W_1	W_2	W_3	Zeilen- minimum $Z_{\min}$	Zeilen- maximum $Z_{\max}$	$Z_{\min} \cdot (1 - \alpha) +$ $Z_{\max} \cdot \alpha$
A_1	7	4	5	4	7	$(4 \cdot 0,6) + (7 \cdot 0,4) = 5,2$
A_2	2	8	9	2	9	$(2 \cdot 0,6) + (9 \cdot 0,4) = 4,8$
A_3	4	10	3	3	10	$(3 \cdot 0,6) + (10 \cdot 0,4) = 5,8$

Schaubild 37: Beispiel zur Pessimismus-Optimismus-Regel

Nehmen wir für unser Beispiel einen Pessimismus-Optimismus-Index mit ($0 \leq \alpha \leq 1$) an, "so sind die günstigsten Werte der Zielerreichung mit α , die ungünstigsten mit $(1 - \alpha)$ zu multiplizieren und für jede Alternative zu addieren".²⁾ Legen wir unserem Beispiel einen Pessimismus-Optimismus-Index von $\alpha = 0,4$ zugrunde, so erweist sich die Alternative A_3 als optimal, da hier die Summe der gewichteten Zeilenminima und Zeilenmaxima am größten ist.

Wir können sofort ersehen, daß das Ergebnis der Entscheidung fast ausschließlich von der Höhe des Index α abhängt. Würde der Entscheidende eine pessimistischere Einstellung aufweisen und damit ein niedrigeres α wählen, so werden die Zeilenminima mit $(1 - \alpha)$ und damit höher und die Zeilenmaxima entsprechend niedriger bewertet. Für $\alpha = 0,2$ wird der Entscheidende dann die Alternative A_1 wählen.

1) Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 177.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 183.

Die Pessimismus-Optimismus-Regel von Hurwicz geht tendenziell mit zunehmendem α in die optimistische Maximax-Regel, mit abnehmendem α in die pessimistische Minimax-Regel über.

Ihr Vorzug gegenüber den bisher dargestellten Entscheidungsregeln besteht darin, daß weitere Informationen hinsichtlich der Zielerreichung bei der Entscheidung berücksichtigt werden können. Da aber nur die beiden Extremwerte der Zielerfüllungsgrade in die Entscheidungsregel eingehen, ist besonders für den Fall, daß diese beiden Werte von den übrigen stark abweichen, die Anwendung dieser Entscheidungsregel problematisch. Luce und Raiffa¹⁾ geben weiterhin zu bedenken, daß sie so streng auf die beste und die schlechteste Strategie gerichtet sei, daß sie oftmals nicht gestatte, negative Informationen über die Plausibilität dieser Strategien mit einzubeziehen, gleichgültig, wie niedrig die Kosten dieser Informationsgewinnung seien.

c) Weitere Entscheidungsregeln bei Unsicherheit

Die Laplace-Regel, die Minimax-Regel von Neumann und Morgenstern, die Regel von Savage und Niehans sowie die Pessimismus-Optimismus-Regel von Hurwicz können als die "klassischen" Entscheidungsregeln bei Unsicherheit bezeichnet werden. Ihre formale Struktur bildet auch die Grundlage fast aller in der Zwischenzeit veröffentlichten Weiterentwicklungen auf diesem Gebiet der Entscheidungstheorie. Da diese Entscheidungsregeln für unsere Aufgabenstellung von geringerer Bedeutung sind, wollen wir auf sie hier nur kurz eingehen.

1) Vgl. Luce, R. D./Raiffa, H.: Games and Decisions, a. a. O., S. 316. Luce und Raiffa beziehen diese Aussage sowohl auf die Pessimismus-Optimismus-Regel von Hurwicz als auch auf die Minimax-Regel, so daß die Wiedergabe bei Albach (vgl. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a. a. O., S. 178) und bei Heinen (vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 183) in diesem Punkt zu korrigieren ist.

Hodges und Lehmann¹⁾ haben (ähnlich wie Hurwicz) durch eine Kombination der Bayes- und der Minimax-Regel eine Entscheidungsregel konzipiert, die ebenfalls auf dem Prinzip der Gewichtung des ungünstigsten und des günstigsten Ergebnisses der Zielerreichung mit einem sogenannten Vertrauensparameter λ aufbaut. Der Unterschied zur Regel von Hurwicz ergibt sich dadurch, daß Hodges und Lehmann davon ausgehen, daß dem Entscheidenden Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der Umweltzustände vorliegen und er diese Wahrscheinlichkeiten als so zuverlässig erachtet, daß ihre Ignorierung ihm nicht ratsam erscheint und daß sie andererseits doch so unzuverlässig seien, daß eine alleinige Orientierung am Erwartungswert im Sinne der Bayes-Regel nicht sinnvoll ist. Im letzteren Fall würde der Entscheidende ansonsten die Bayes-Regel als Entscheidungsregel bei Risiko anwenden können. Der Vertrauensparameter λ bringt dann zum Ausdruck, wie hoch der Entscheidende den Genauigkeitsgrad der angenommenen Wahrscheinlichkeitsverteilung der Umweltzustände erachtet. Hat der Entscheidende ein geringes Vertrauen in die Wahrscheinlichkeitsverteilung, so wird er einen niedrigen Wert für λ wählen, andernfalls ein entsprechend höheres λ . Aus der vereinfachten Schreibweise der Hodges-Lehmann-Funktion

$$H = [\lambda (EX_1) + (1-\lambda) Z_{\min}] \longrightarrow \max! \quad (0 \leq \lambda \leq 1)$$

wird ersichtlich, daß für $\lambda = 1$ die Hodges-Lehmann-Regel mit der Bayes-Regel und für $\lambda = 0$ mit der Minimax-Regel identisch ist. Die "optimale" Lösung im Sinne von Hodges und Lehmann ist dann die Alternative, bei der die Summe des mit dem Vertrauensparameter gewichteten Erwartungswerts der Zielerfüllung und des mit $(1 - \lambda)$ gewichteten "Zeilenminimums" der Zielerfüllung am größten ist.

1) Vgl. Hodges, J. L. Jr./Lehmann, E. L.: The Use of Previous Experience in Reaching Statistical Decisions, in: Annals of Mathematical Statistics (1952), Vol. 23, S. 396 ff. Vgl. ferner z. B. Bamberg, G./Coenenberg, A. G.: a. a. O., S. 107 f.; Menges, G.: Grundmodelle, a. a. O., S. 209 f.

Ebenfalls eine Mischform der Bayes- und der Minimax-Regel stellen das Adaptionkriterium von Menges¹⁾ und das Kriterium von Schneeweiß²⁾ dar. Diese Entscheidungsregeln gehen von einer Zerlegung des Zustandsraumes aus, wobei in den verschiedenen Teilräumen entsprechend dem Bekanntheitsgrad der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Umweltzustände die Bayes-Regel und die Minimax-Regel zur Anwendung kommen.

Einen vielbeachteten Vorschlag für eine Entscheidungsregel bei Unsicherheit legte Shackle³⁾ mit seiner "Theorie der potentiellen Überraschung" vor. Er lehnt subjektive Wahrscheinlichkeiten als Maß für den Grad des Eintritts der Umweltzustände ab und führt den Begriff der potentiellen Überraschung ein. Wenn für einen Umweltzustand dessen Eintreten vollkommen plausibel erscheint, so hat dessen potentielle Überraschung den Wert Null. Die Überraschungswerte können jeden beliebigen Wert größer als Null annehmen. Das hat den Vorteil, daß die Überraschungswerte hinsichtlich ihrer Summe keiner Beschränkung unterliegen und deshalb bei Auftauchen von neuen Eintrittsmöglichkeiten die alten Überraschungswerte beibehalten werden können, obgleich sich ihre Wahrscheinlichkeiten notwendigerweise ändern. Anstelle von Wahrscheinlichkeitsverteilungen erhält man mit Hilfe der Überraschungswerte Kurven der Überraschung. "Die Kurve der möglichen Überraschung wird mit Hilfe einer sogenannten Φ -Funktion, die den Grad der Anziehungskraft (degree of

-
- 1) Vgl. Menges, G.: The Adaption of Decision Criteria and Application Patterns, in: Proceedings of the 3rd International Conference on Operational Research, Oslo 1963, Paris 1964, S. 585 ff.; Menges, G./Diehl, H.: Entwicklung eines allgemeinen dynamischen Entscheidungsmodells, in: Statistische Hefte (1967), S. 173 ff.
 - 2) Vgl. Schneeweiß, H.: Eine Entscheidungsregel für den Fall partiell bekannter Wahrscheinlichkeiten, in: Unternehmensforschung (1964), S. 86 ff.
 - 3) Vgl. Shackle, G. L. S.: Expectations in Economics, 2. Aufl., Cambridge 1952; ders.: Uncertainty in Economics and other Reflections, a. a. O. Eine übersichtliche Darstellung der Theorie von Shackle finden wir bei Krelle (Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, a. a. O., S. 190 ff.) und Wittmann (Wittmann, W.: Information, a. a. O., S. 62 ff.).

stimulus) einer bestimmten Kombination ... (von Zielerfüllungsgraden) und möglicher Überraschung wiedergibt, in zwei Fokuswerte (x_{F1} und x_{F2}) ... überführt, die durch die Berührungspunkte der $\bar{F}$ -Funktion mit der Kurve der möglichen Überraschung bestimmt sind."¹⁾ Verschiedene Handlungsalternativen mit unsicherem Ergebnis werden durch Eintragung der standardisierten Fokuswerte in ein "Spieler-Indifferenz-Feld" vergleichbar gemacht. Die Kritiker an Shackles Theorie wenden ein, daß der Begriff "potentielle Überraschung" in Wirklichkeit "nichts als ein anderer Ausdruck für den reziproken Wert von subjektiven Wahrscheinlichkeiten"²⁾ darstelle. Zudem wird bemängelt, daß Shackle keine Aussagen darüber macht, wie die sogenannten Fokuswerte zu ermitteln sind. Diese setzt Shackle beim Entscheidenden als gegeben voraus.³⁾ Der Haupteinwand gegen die Theorie der potentiellen Überraschung wird hinsichtlich der Annahme Shackles vorgebracht, der Entscheidende lasse sich bei seiner Wahl von Möglichkeiten leiten, von denen er selbst nicht glaubt, daß ihnen die größte Wahrscheinlichkeit zukommt. Deshalb ist der von Shackle selbst formulierte Anspruch einer "general theory of expectation, applicable to no matter what concrete subject-matter"⁴⁾ ungeachtet der weiteren grundlegenden Modellannahmen der Entscheidungsregeln bei Unsicherheit kaum erfüllt. Dies ist auch daraus zu ersehen, daß die Theorie Shackles bisher keine praktische Bedeutung erlangt hat, obgleich sie eindeutig praxisbezogen aufgebaut ist.

Als eine Weiterentwicklung von Shackles Theorie der potentiellen Überraschung und der Regel von Hurwicz kann die Regel von Krelle⁵⁾ betrachtet werden.

1) Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, a. a. O., S. 191.

2) Ebenda, S. 191.

3) Vgl. Wittmann, W.: Information, a. a. O., S. 70 f.

4) Shackle, G. L. S.: Expectations in Economics, a. a. O., S. 1.

5) Vgl. Krelle, W.: Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft (1957), S. 632 ff.; ders.: A

Krelle berücksichtigt im Gegensatz zu Hurwicz aber nicht nur die maximalen und minimalen, sondern sämtliche Zielerfüllungsgrade der zur Wahl stehenden Handlungsalternativen bei allen Umweltzuständen. Dabei wird eine bestimmte Risikoneigung des Entscheidenden bei der Ableitung des "Chancen-Präferenz-Feldes" unterstellt, die die Formulierung einer "Unsicherheitspräferenzfunktion" ermöglicht. Mit Hilfe der "Unsicherheitspräferenzfunktion" werden den Zielerfüllungsgraden der Handlungsalternativen Nutzenindices zugeordnet. Die Handlungsalternative mit dem höchsten Gesamtwert gilt dann als optimal. Formal wird es durch die Regel von Krelle nun möglich, die Struktur der Zielerfüllungsgrade bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Allerdings ergeben sich aus der spezifischen Konstruktion der Regel von Krelle auch wiederum Einwendungen gegen ihre Allgemeingültigkeit. So ist eine Anwendung der Entscheidungsregel nur dann sinnvoll, wenn die tatsächliche Risikoneigung des Entscheidenden mit der unterstellten zusammenfällt.¹⁾

Abschließend soll noch auf die Gruppe von Entscheidungsregeln unter der Nebenbedingung einer bestimmten Risikogrenze hingewiesen werden. Einer der bekanntesten Vorschläge dieser Art ist die zur Zeit im betriebswirtschaftlichen Schrifttum diskutierte und von Koch²⁾ entwickelte "Theorie der Sekundär-

Theory of Rational Behavior under Uncertainty, in: *Metroeconomica* (1959), Vol. 11, S. 51 ff.; ders.: *Preistheorie*, a. a. O., S. 99 f.; S. 593 ff.; ders.: *Präferenz- und Entscheidungstheorie*, a. a. O., S. 140 ff. Vgl. ferner z. B. Haas, C.: a. a. O., S. 129 ff.; Hax, H.: *Die Koordination von Entscheidungen*, a. a. O., S. 37 f.; Schneeweiß, H.: *Risiko*, a. a. O., S. 71 ff.

1) Vgl. Haas, C.: a. a. O., S. 140.

2) Vgl. Koch, H.: *Zur Diskussion in der Ungewißheitstheorie*, in: *ZfHf* (1960), S. 49 ff.; ders.: *Betriebliche Planung*, a. a. O., S. 133 ff.; ders.: *Über eine allgemeine Theorie des Handelns*, in: Koch, H. (Hrsg.): *Zur Theorie der Unternehmung*, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 413 ff.; ders.: *Grundlagen der Wirtschaftsrechnung*, a. a. O., S. 155 ff. *Zur Diskussion über die Theorie der Sekundäranpassung* vgl. z. B. Schneider, D.: *Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsregel unter Ungewißheit*, in: *ZfbF* (1972), S. 745 ff.; Koch, H.: *Zur Diskussion über die Theorie der Sekundäranpassung. Die Problematik*

anpassung'. Koch geht ähnlich wie Krelle davon aus, daß für sämtliche Handlungsalternativen und Umweltzustände die jeweiligen Zielerfüllungsgrade zu berechnen sind. Diese prognostizierten Zielerfüllungsgrade gelten für die wahrscheinlichste, als primär betrachtete Datenkonstellation. Um jedoch dem Sicherheitsstreben des Entscheidenden gerecht zu werden, führt Koch für den Fall des überraschenden Eintretens einer ungünstigeren Datenkonstellation (sekundäre Datenkonstellation) die sogenannte "Sekundärkomponente" ein, die als Sicherheitsabschlag von allen Zielerfüllungsgraden in Abzug gebracht wird. Die um die Sekundärkomponente reduzierten Zielerfüllungsgrade der Handlungsalternativen werden mit einem vorgegebenen Anspruchsniveau des Entscheidenden verglichen. Von denjenigen Alternativen, die dieses Anspruchsniveau überschreiten, wird dann die gewählt, die in der Primärsituation den höchsten Zielerfüllungsgrad aufweist. Die Theorie der Sekundäranpassung von Koch ist somit nichts anderes als ein Spezialfall der Maximax-Regel. Für den Vorschlag von Koch trifft allerdings der gegen die allgemein formulierte Maximax-Regel vorgetragene Einwand eines übertriebenen Optimismus nicht mehr zu, da durch die Sekundärkomponente eine ausreichende Sicherheitsbedingung gegeben ist. Allerdings wird die Voraussetzung, daß alle möglichen Umweltzustände bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden müssen, in der Realität nur selten erfüllt sein. Diese Voraussetzung ist aber deshalb unbedingt erforderlich, da ansonsten im Falle des Eintretens eines nicht berücksichtigten Umweltzustandes die Sicherheitsbedingung durchbrochen wird. Auch gestattet es der Vorschlag von Koch nicht, daß die Risikoneigung des Entscheidenden - wie z. B. bei der Regel von Krelle - Berücksichtigung findet, wenn man von der Wahl der Maximax-Regel absieht; denn diese bringt ja, wie bereits

der Risikonutzentheorie, in: ZfB (1973), S. 773 ff.; Mellwig, W.: Gewinn-sicherung und Auswahl-Kriterium bei Ungewißheit, in: ZfbF (1973), S. 792 ff.; Schneider, D.: "Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsregeln unter Ungewißheit" in der Diskussion, in: ZfbF (1973), S. 805 ff.
Eine übersichtliche Darstellung des Vorschlags von Koch finden wir bei Jacob, H.: Unsicherheit und Flexibilität. Zur Theorie der Planung bei Unsicherheit, in: ZfB (1974), S. 511 ff.

ausgeführt wurde, eine optimistische Grundeinstellung des Entscheidenden zum Ausdruck.¹⁾

3. Zusammenfassung

In diesem Abschnitt sollte untersucht werden, inwiefern sich bei Entscheidungssituationen unter Unsicherheit mit Hilfe von Entscheidungsregeln Empfehlungen für eine zieladäquate Mittelwahl ableiten lassen. Dabei mußten wir aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes teilweise auf eine vereinfachte Darstellung zurückgreifen und konnten dennoch oftmals nicht umhin, lediglich abstrakt und zunehmend losgelöst von unserer expliziten Aufgabenstellung zu argumentieren. Allerdings glauben wir, diesen Mangel an Problembezogenheit in Kauf nehmen zu können; denn der ausführlich hergeleitete Modellansatz zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Strukturen des unternehmerischen Zielsystems und alternativen Erfolgsbeteiligungssystemen ermöglicht nach unserer Auffassung ohne größere Schwierigkeiten eine aufgabenbezogene Anwendung der vorgetragenen Entscheidungsregeln. Außerdem ist noch hervorzuheben, daß unser Modellansatz für alle Entscheidungsregeln, d. h. bei Entscheidungssituationen unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit, anwendbar ist.

Ausgangspunkt unserer Erörterungen der Entscheidungsregeln bei Unsicherheit waren deren stringente Modellannahmen. Hier hat eine generelle Kritik dieser Entscheidungsregeln anzusetzen. Denn die Annahme, der Entscheidende besitze über die eigenen Handlungsmöglichkeiten vollkommene Information, wird sich in der Empirie ebensowenig aufrechterhalten lassen wie die Annah-

1) Auf den Aspekt, daß die Wahl der Entscheidungsregel die Risikopräferenz des Entscheidenden zumindest der Tendenz nach zum Ausdruck bringen kann, geht Heinen in seiner Argumentation nach unserer Auffassung zu Recht nicht ein, obwohl er sich unmittelbar anböte. Denn die bisher behandelten Entscheidungsregeln sind hinsichtlich ihres Risiko-Aussagegehalts zu grob konzipiert, um ihn hinreichend exakt abbilden zu können. Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a. a. O., S. 185.

me, daß die Alternativen während der Planungsperiode unveränderlich seien. Auch wird der Entscheidende nicht alle Handlungsmöglichkeiten der Umwelt kennen. Eher scheint es noch möglich, davon auszugehen, daß die Konsequenzen einer Alternative bei Eintritt einer bestimmten Umweltsituation als determiniert oder als Wahrscheinlichkeitsfunktionen angenommen werden können. Die Beschränkung auf nur quantifizierbare Zielgrößen stellt speziell für unsere Aufgabe eine wichtige Prämisse dar. Wir haben allerdings zeigen können, daß durch eine relativ einfache Umformung auch ein Teil der nicht-quantifizierbaren Zielgrößen in das Entscheidungsmodell eingehen kann. Dennoch führt diese Prämisse aufgrund der mangelnden Berücksichtigung einiger nicht-quantifizierbarer Ziele zu einem beschränkten Anwendungsbereich der Entscheidungsregeln bei Unsicherheit. Ist nämlich in einer bestimmten Entscheidungssituation ein Zielsystem mit einem oder mehreren nicht-quantifizierbaren Zielen gegeben, die sich nicht durch Hilfsgrößen hinreichend abbilden lassen, so müssen wir entweder auf die Anwendung der Entscheidungsregel verzichten oder wir lassen die betreffenden Zielgrößen unberücksichtigt.

Die den angeführten Entscheidungsregeln speziell zugrundeliegenden Annahmen führen zu weiteren Differenzierungen bezüglich ihrer praktischen Anwendungsmöglichkeiten. So wird der Laplace-Regel aufgrund der aus der Hypothese der Gleichwahrscheinlichkeit abgeleiteten Einwände im allgemeinen ein geringer Aussagegehalt zuzuordnen sein. Ebenso wird die Minimax-Regel nur in Ausnahmefällen anwendbar sein, da die Annahme einer grenzenlos pessimistischen Einstellung des Entscheidenden im allgemeinen nicht der wirtschaftlichen Wirklichkeit entspricht. Die Regel von Savage und Niehans ist zwar von einem geringeren Pessimismus als die Minimax-Regel geprägt, doch ist auch sie noch zu einseitig konzipiert, als daß ihr eine größere Bedeutung als Entscheidungsregel zukommen könnte. Im Gegensatz dazu sind die Regel von Hurwicz und die ähnlich strukturierten Regeln von Hodges und Lehmann, Menges sowie Schneeweiß zu beurteilen, da hier weitere Informationen in die Entscheidungsregel Eingang finden. Die wichtigste Eigenschaft dieser Ent-

scheidungsregeln ist die Möglichkeit der Berücksichtigung der individuellen Risikopräferenz des Entscheidenden, wobei allerdings die Vollständigkeit dieser Entscheidungsregeln noch zu wünschen übrig läßt. Diesen Mangel enthält die auf der relativ unbedeutenden Theorie von Shackle aufbauende Regel von Krelle nicht mehr. Krelle berücksichtigt sowohl die Risikopräferenz des Entscheidenden als auch sämtliche Zielerfüllungsgrade, so daß seiner Entscheidungsregel im Falle der Identität der tatsächlichen mit der unterstellten Risikoneigung ein hoher Grad an pragmatischer Relevanz zugesprochen werden kann. Die Regel von Krelle erweist sich trotz ihrer Kompliziertheit als durchaus brauchbar. Auch die Theorie der Sekundäranpassung von Koch kann trotz der Nichtberücksichtigung der Risikopräferenz des Entscheidenden zu praktischen Ergebnissen führen, obgleich die von ihr implizierte, relativ optimistische Einstellung nicht plausibel begründbar erscheint.

Wir können somit festhalten, daß den Entscheidungsregeln bei Unsicherheit, nach ihren generellen und den ihnen spezifisch zugrundeliegenden Modellannahmen beurteilt, keine Allgemeingültigkeit zukommen kann. Dafür sind sie zu individuell formuliert und auf höchst spezielle Prämissen aufgebaut. Allerdings konnten wir zeigen, daß in bestimmten Entscheidungssituationen mit Hilfe dieser Entscheidungsregeln durchaus "brauchbare" Ergebnisse erzielt werden können. Aus dieser Sicht kann deshalb den Entscheidungsregeln bei Unsicherheit eine pragmatische Relevanz nicht abgesprochen werden.

V. Interpretation des synthetischen Ansatzes

Gegenstand des dritten Teils dieser Arbeit war der Versuch, aus der komplexen Struktur des unternehmerischen Zielsystems Empfehlungen einer zieladäquaten Mittelwahl, in unserem Fall die Wahl eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems, abzuleiten. Dazu hatten wir im zweiten Teil der Arbeit in einem analytischen Ansatz das Zielsystem in seine letzten Elemente aufgegliedert und jedem dieser Elemente ceteris paribus bestimmte Strukturen

eines Erfolgsbeteiligungssystems - die wir im ersten Teil der Arbeit aufbereitet haben - zugeordnet. Aufgrund der Vielfalt der Kombinationsmöglichkeiten von Elementen zu Erfolgsbeteiligungssystemen konnten wir diese Strukturen lediglich exemplarisch anhand ausgewählter Beispiele erläutern. Diese Vorgehensweise erschien uns aber gerechtfertigt; denn es ging uns mehr um das "ob" und weniger um das "wie". Danach mußten wir versuchen, auch das Zielsystem in seiner komplexen Struktur für unsere Aufgabenstellung faßbar zu machen. Hierfür wählten wir als Ausgangspunkt die Formalstruktur der Entscheidung. Der Zusammenhang zwischen dem Zielsystem einerseits und dem Erfolgsbeteiligungssystem sowie den sonstigen Daten (Umweltzuständen) andererseits konnte durch sogenannte Entscheidungsregeln hergestellt werden. Dabei ließen wir im Interesse einer verständigeren Darstellung das Entscheidungsverhalten des Aktors sowie das Zustandekommen der Präferenzenordnung außer acht. Diese Aspekte sind Gegenstand der deskriptiven Entscheidungstheorie, also nur beschreibender, erklärender Natur. Die Erkenntnisse der deskriptiven Richtung der Entscheidungstheorie können zur Lösung der Gestaltungsaufgabe lediglich Hilfsdienste leisten; deshalb konnten wir diese Betrachtungsweise ausklammern und uns ausschließlich der präskriptiven oder normativen Entscheidungstheorie zuwenden. Die präskriptive Entscheidungstheorie unterstellt beim Entscheidenden das Verhalten subjektiver Formalrationalität, das auch unserer Intention mehr entspricht; denn wir wollten ja rationale, d. h. zieladäquate Mittelempfehlungen erarbeiten.

Mit dieser Konzeption war es uns dann auch möglich, den Informationsstand des Entscheidenden in die Betrachtungen mit einzubeziehen. Wir untersuchten deshalb für die drei wichtigsten Sicherheitsgrade der Umweltzustände (Sicherheit, Risiko, Unsicherheit) die angebotenen Entscheidungsregeln auf ihre pragmatische Relevanz und erörterten die Möglichkeiten der Berücksichtigung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche (bei alternativen Prognosen hinsichtlich der Zielerreichung) an die Gestaltung eines betrieblichen Erfolgsbeteiligungssystems. Dabei hatten wir das Schwergewicht mehr auf die pragmati-

sche Relevanz der Entscheidungsregeln und weniger auf die Darstellung der Strukturen des Zielsystems gelegt. Für die Darstellung möglicher Strukturen des Zielsystems wurde ein ähnlicher Lösungsvorschlag wie für die Darstellung der Strukturen von Erfolgsbeteiligungssystemen entwickelt, so daß wir unsere Ausführungen ansonsten auf Einzelbeispiele beschränken konnten. Übertragen wir schließlich die von uns entwickelten Modellansätze in die "Formalstruktur der Entscheidung" (vgl. Schaubild 18)¹⁾, so ergibt sich ein Konzept, das unterschiedliche Strukturen des Zielsystems, der Umweltzustände und der Handlungsalternativen (Erfolgsbeteiligungssysteme) in einem Modell zusammenfaßt und das entsprechend dem Sicherheitsgrad der Umweltzustände auf der Grundlage von Entscheidungsregeln der präskriptiven Entscheidungstheorie Aussagen über eine optimale Mittelwahl gestattet. Zu beachten sind dabei je nach angewandter Entscheidungsregel deren jeweilige Prämissen und die damit verbundene unterschiedliche Berücksichtigung der Risikopräferenz des Entscheidenden, die beide ausschlaggebend für ihre pragmatische Relevanz sind. Auf der Grundlage dieser Konzeption sollte es möglich sein, durch Einbeziehung der Aussagen der deskriptiven Entscheidungstheorie eine weitere Annäherung an die Empirie zu erreichen, so daß ein Modell entstehen könnte, das von wenigen realistischen Prämissen und einem hohen Maß an realwissenschaftlichem Erkenntniswert gekennzeichnet ist.

Wie wir die pragmatische Relevanz unserer vorgelegten Konzeption aus wissenschaftstheoretischer Sicht beurteilen und in welche Richtung nach unserer Auffassung ein im dargelegten Sinne erweiterter Ansatz führen könnte, wollen wir im letzten Teil der Arbeit - mehr in Thesenform als ausführlich - aufzeigen.

1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 153.

D. ZUR PRAGMATISCHEN RELEVANZ DER PRÄSKRIPTIVEN ENTSCHEIDUNGSTHEORIE¹⁾

Den letzten Teil dieser Arbeit wollen wir in drei kurze Abschnitte untergliedern: Im ersten Abschnitt soll unsere bisherige Untersuchung skizzenhaft rekapituliert und das Ergebnis der eingangs formulierten Problemstellung gegenübergestellt werden. Eine realistische Beurteilung der von uns herausgearbeiteten Untersuchungsergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutung für die praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre ist nur auf einer wissenschaftstheoretischen Betrachtungsebene möglich. Deshalb werden wir im zweiten Abschnitt eine Interpretation dieser Ergebnisse im Lichte wissenschaftstheoretischer Auffassungen vornehmen. Beenden wollen wir unsere Ausführungen im dritten Abschnitt mit einigen Überlegungen zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normativer, wertfreier Disziplin.

I. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Ausgangspunkt dieser Untersuchung war die Überlegung, daß die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre in quantitativer und qualitativer Hinsicht eine tendenzielle Betonung der deskriptiven Entscheidungstheorie aufweise. Da zur Erfüllung des Wissenschaftsziels der Betriebswirtschaftslehre sowohl die deskriptive als auch die präskriptive Entscheidungstheorie gleichermaßen von Bedeutung sind, hatten wir weiterhin darauf hingewiesen, daß eine Vernachlässigung der präskriptiven Theorie nicht vertretbar erscheine. Wir hatten uns deshalb die Aufgabe gestellt, einen Beitrag zur Bildung eines verstärkten Selbstverständnisses der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich der präskriptiven Entscheidungstheorie zu leisten.

1) Zum Begriff "pragmatische Relevanz" vgl. z. B. Kirsch, W.: Fundierung, a. a. O., S. 463 f.

Wir wählten als konkreten Untersuchungsgegenstand die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter und zeigten, wie sich mit Hilfe der präskriptiven Entscheidungstheorie Gestaltungsempfehlungen ableiten lassen, die zur bestmöglichen Realisierung der betrieblichen Ziele beitragen. Hierzu wurden im ersten Teil der Arbeit die relevanten Problemschichten der Erfolgsbeteiligung beschrieben und deren Ordnungsmöglichkeiten zu "Systemen" dargestellt. Im zweiten Teil der Arbeit gliederten wir das Zielsystem in seine Elemente (Dimensionen: Inhalt, Ausmaß, zeitliche Reichweite; Ordnungen: nach Zielbeziehungen, nach Teilmengen) und arbeiteten jeweils exemplarisch zielabhängige Ansprüche an die Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems heraus. Dabei zeigte sich, daß im allgemeinen aus den Dimensionen der Unternehmungsziele in einer analytischen Betrachtung relativ klare Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden können. Die Einbeziehung der Zielordnungen verdeutlichte dann eine Reihe von Problemen, die bei der Formulierung aus dem Zielsystem resultierender Ansprüche an die Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung auftreten können. Diese Aufgabe stellten wir uns explizit im dritten Teil. Dort legten wir nach einer begrifflichen Grundlegung und einer Abgrenzung der deskriptiven von der präskriptiven Entscheidungstheorie nochmals die Gründe für die Wahl der präskriptiven Richtung dar, weil eben die von ihr angebotenen Entscheidungsregeln als das einzige praktikable Instrument zur Lösung des vorgetragenen Dilemmas erschienen. Für den Fall sicherer Erwartungen kamen wir anhand mehrerer Beispiele zu einem positiven Ergebnis und konnten festhalten, daß besonders die Nutzenkonzeption Heinen eine umfassende Berücksichtigung zielabhängiger Ansprüche an die Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems gestattet. Für den Fall von Risikoerwartungen untersuchten wir die Möglichkeiten der statistischen Entscheidungsregeln, diesen Zusammenhang abzubilden. Dabei waren wir zu dem Ergebnis gekommen, daß lediglich die mehrdimensionalen multiplen Entscheidungsregeln weitgehend dazu in der Lage sind. Für Entscheidungssituationen unter Unsicherheit konnten wir mit Hilfe der wichtigsten Entscheidungsregeln aufzeigen, daß bei Zugrundelegung der Modellprämissen formalrationale Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden können. Von großer Hilfe war dabei der von uns vorgelegte Modellansatz einer erweiterten Entscheidungsmatrix,

die sich auf alle drei genannten Sicherheitsgrade und die darauf aufbauenden Entscheidungsregeln anwenden läßt. Besondere Aufmerksamkeit widmeten wir bei der Würdigung der jeweiligen Entscheidungsmodelle deren in der Regel äußerst strengen Prämissen, die einer Euphorie hinsichtlich der Entscheidungsmodelle der präskriptiven Theorie sofort "natürliche" Grenzen setzen.

Wir können nunmehr festhalten, daß die von der präskriptiven Entscheidungstheorie angebotenen Entscheidungsregeln für eine Reihe von Datenkonstellationen durchaus "brauchbare" Ergebnisse zeitigen. Dabei wollen wir den Terminus "brauchbar" so verstehen, daß die herausgearbeiteten Zusammenhänge nach unserer Anschauung trotz der Vielzahl realitätsferner Prämissen in der betrieblichen Praxis im allgemeinen eine ähnliche Struktur aufweisen. Wir glauben somit feststellen zu können, daß auf der Grundlage der präskriptiven Entscheidungstheorie für die Wahl einer betrieblichen Erfolgsbeteiligung zieladäquate Gestaltungsempfehlungen im Sinne von subjektiv-formalrationalen Aussagen von hohem praktischen Wert abgegeben werden können, der um so höher sein wird, je mehr Erkenntnisse aus der deskriptiven Betrachtung berücksichtigt werden.

Die bisher vorgetragenen Aussagen als Ergebnis unserer Untersuchung sind vorerst lediglich allgemeiner Natur; denn ein Urteil über die pragmatische Relevanz einer Theorie ist ohne eine explizit formulierte wissenschaftstheoretische Betrachtungsebene nichts anderes als eine Leerformel.¹⁾ Deshalb wollen wir unsere Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die wichtigsten wissenschaftstheoretischen Auffassungen interpretieren.

1) Zum Begriff "Leerformel" vgl. z. B. Schmid, M.: Leerformeln und Ideologiekritik, Tübingen 1972, S. 4 ff.

II. Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse aus wissenschaftstheoretischer Sicht

1. Begriffliche Grundlegung

Der gegenwärtigen Betriebswirtschaftslehre liegt als wissenschaftstheoretische Konzeption erfahrungswissenschaftlicher Theorienbildung im allgemeinen der Standpunkt der analytischen Wissenschaftstheorie zugrunde.¹⁾ Sie ist hervorgegangen aus dem logischen Empirismus des Wiener Kreises²⁾ und der dieser induktiv orientierten Richtung entgegenstehenden Konzeption der deduktiven Wissenschaftslogik, die heute als charakteristisch für die analytische Wissenschaftstheorie angesehen werden kann.³⁾

Die analytische Wissenschaftstheorie sieht als ihre zentrale Aufgabenstellung

-
- 1) Vgl. z.B. Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972; Fischer-Winkelmann, W. F.: Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, München 1971; Köhler, R.: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966, S. 7 ff.; Kosiol, E.: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfhF (1961), S. 318 ff.; ders.: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung, in: ZfB (1964), S. 743 ff.; Picot, A.: Grundfragen experimenteller Organisationsforschung - Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1972, S. 12; Reichwald, R.: Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie - Eine methodologische Analyse, Diss. München 1973, S. 9; Schreiber, R.: Erkenntniswert betriebswirtschaftlicher Theorien, Wiesbaden 1960; Szyperski, N.: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O.; Weinberg, P.: Betriebswirtschaftliche Logik, Düsseldorf 1971, S. 20 ff.; Witte, E. (Hrsg.): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.
 - 2) Vgl. z.B. Stegmüller, W.: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 3. Aufl., Stuttgart 1965, S. 346 ff.
 - 3) Vgl. Dlugos, G.: Analytische Wissenschaftstheorie als Regulativ betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H. (Hrsg.): a. a. O., S. 24.

die logische Analyse erfahrungswissenschaftlicher Erklärung.¹⁾ Dabei zielt die analytische Wissenschaftstheorie primär auf naturwissenschaftliche Problemstellungen ab, sie erhebt jedoch den Anspruch auf generelle Gültigkeit ihrer Forschungsstrategie in allen erfahrungswissenschaftlichen Einzeldisziplinen, also den Natur- und Sozialwissenschaften.²⁾ Insbesondere die von Popper und Albert vertretene Richtung des Kritischen Rationalismus stellt die in den Sozialwissenschaften gegenwärtig vorherrschende Konzeption der analytischen Wissenschaftstheorie dar³⁾, die auch für die betriebswirtschaftliche Theoriebildung weitgehend akzeptiert wird.⁴⁾

Der Zuständigkeitsbereich der analytischen Wissenschaftstheorie liegt ausschließlich im Bereich der Überprüfung von Theorien (sog. Begründungszusammenhang), während die Frage, wie man in wissenschaftlichen Erkenntnisprozessen zu theoretischen Aussagen gelangt (sog. Entdeckungszusammen-

-
- 1) Vgl. Albert, H.: Traktat über kritische Vernunft, 2. Aufl., Tübingen 1969, S. 1 ff.; Picot, A.: a. a. O., S. 12; Popper, K.R.: Logik der Forschung, 2. Aufl., Tübingen 1966, S. 6.
 - 2) Vgl. z.B. Albert, H.: Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Töptisch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Köln und Berlin 1968, S. 130; Dlugos, G.: a. a. O., S. 24; Fischer-Winkelmann, W.F.: a. a. O., S. 29 ff.; Popper, K.R.: Prognose und Prophetie in den Sozialwissenschaften, in: Töptisch, E. (Hrsg.): a. a. O., S. 121; Reichwald, R.: a. a. O., S. 9 f.
 - 3) Vgl. z.B. Dlugos, G.: a. a. O., S. 24; Reichwald, R.: a. a. O., S. 10.
 - 4) Vgl. Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. Zur Problematik der entscheidungsorientierten und normativen Wirtschaftslehre, Stuttgart 1970; Dlugos, G.: a. a. O.; Fischer-Winkelmann, W.F.: a. a. O.; Fleischmann, G.: Nationalökonomie und sozialwissenschaftliche Integration, Tübingen 1966; Grunberg, E.: Gegenstand und externe Grenzen der Wirtschaftswissenschaft, in: Jochimsen, R./Knobel, H. (Hrsg.): Gegenstand und Methoden der Nationalökonomie, Köln 1971, S. 69 ff.; Köhler, R.: a. a. O.; Kortzfleisch, G. v. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971; Picot, A.: a. a. O., S. 12; Richter, R.: Methodologie aus der Sicht des Wissenschaftstheoretikers, in: Jochimsen, R./Knobel, H.: a. a. O., S. 188 ff.; Weinberg, P.: a. a. O.

hang), an die Wissenschaftspsychologie verwiesen wird.¹⁾

Für unsere weiteren Ausführungen erscheint es uns zweckmäßig, vom allgemeinen deduktiven Erklärungsschema Poppers auszugehen.²⁾ Er beschreibt eine wissenschaftliche Erklärung als eine Klasse von Aussagesätzen, "von denen einer den Sachverhalt beschreibt, der erklärt werden soll (das explicandum), während die anderen, die erklärenden Aussagen, die 'Erklärung' im engeren Sinne des Wortes bilden (das explicans des explicandums)".³⁾

Dabei benötigt man zur Erklärung eines individuellen Sachverhaltes allgemeine Hypothesen sowie Aussagen über Bedingungen, die vor dem Eintritt des zu erklärenden Ereignisses erfüllt sein müssen (Antecedenzbedingungen).⁴⁾

Mit Hilfe des Popperschen Erklärungsschemas läßt sich aus dem explicans das explicandum logisch-deduktiv ableiten:⁵⁾

-
- 1) Vgl. hierzu etwa Reichwald, R.: a. a. O., S. 15 und die dort aufgeführte Literatur.
 - 2) Vgl. Dlugos, G.: a. a. O., S. 31 sowie die dort aufgeführte Literatur.
 - 3) Popper, K.R.: Die Zielsetzung in der Erfahrungswissenschaft, in: Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Tübingen 1972, S. 29 (im Original zum Teil kursiv, A. d. V.).
 - 4) Vgl. Popper, K.R.: Logik der Forschung, a. a. O., S. 39; Richter, R.: a. a. O., S. 190 f.; Stegmüller, W.: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, a. a. O., S. 450.
 - 5) Das Erklärungsschema wurde von Popper lediglich verbal entwickelt (vgl. z.B. Popper, K.R.: Logik der Forschung, a. a. O., S. 31). Die formale Darstellung (Schaubild 38) geht auf Hempel und Oppenheim zurück (vgl. Hempel, C.G./Oppenheim, P.: Studies in the Logic of Explanation, in: Philosophy of Science (1948), S. 135 ff.; dies.: The Logic of Explanation, in: Readings in the Philosophy of Science, New York 1953, S. 319 ff.). Eine ausführliche Darstellung finden wir bei Stegmüller, W.: Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Band I: Wissenschaftliche Erklärung und Begründung, Berlin usw. 1969, S. 72 ff.

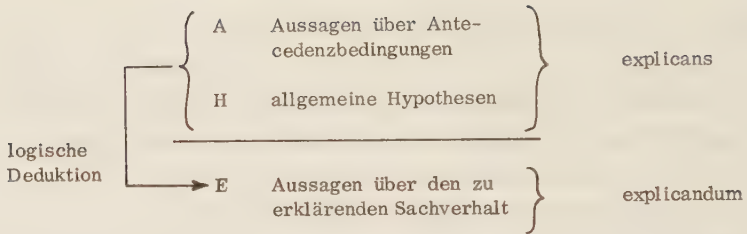


Schaubild 38: Poppersches Erklärungschema

Der realwissenschaftliche Erkenntniswert einer Theorie wird am empirischen Charakter der zur Erklärung herangezogenen allgemeinen Hypothesen (H) gemessen. Zur Überprüfung einer Theorie sind diese Hypothesen daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie "sich für reale Vorgänge erklärungs- und prognosekräftig erweisen können".¹⁾

Ein theoretisches Aussagensystem, das den Formalanforderungen der analytischen Wissenschaftstheorie entspricht, ohne daß ihm auf die Erfahrung bezogene Hypothesen zugrunde liegen, besitzt keinen Erklärungsgehalt. Eine derartige Theorie wird als "Idealtheorie" bezeichnet.²⁾ Idealtheoretische Aussagensysteme sind somit zur Erklärung der Realität nicht geeignet; sie erheben lediglich Anspruch auf logische Gültigkeit. Im Rahmen einer erfahrungswissenschaftlichen Theorienbildung können sie aber eine heuristische Funktion³⁾ übernehmen, indem "sie als Möglichkeitsanalysen zur Bildung von Arbeitshy-

1) Picot, A.: a. a. O., S. 14.

2) Vgl. z.B. Dlugos, G.: a. a. O., S. 22; Köhler, R.: a. a. O., S. 38 f.; Kosiol, E.: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung, a. a. O., S. 745 f.; Reichwald, R.: a. a. O., S. 14 f.; Ruffner, A.: Zum Normenproblem in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1970, S. 79 ff.; Wild, J.: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966, S. 80 f.

3) Vgl. Fischer-Winkelmann, W. F.: a. a. O., S. 78 f.

pothesen anregen können, die im Prozeß der Konstruktion von Realtheorien benötigt werden".¹⁾ Damit bewegen wir uns auf den Bereich des Entdeckungszusammenhangs zu, den wir an dieser Stelle nicht ansprechen wollen. Hier sollte lediglich ausgeführt werden, daß aus wissenschaftstheoretischer Sicht die pragmatische Relevanz von theoretischen Aussagensystemen anhand der Gültigkeit der im Rahmen der Theorie zugrunde gelegten allgemeinen Hypothesen zu beurteilen ist.

Wir können nunmehr unsere allgemeinen Untersuchungsergebnisse den methodologischen Gültigkeitskriterien der wichtigsten wissenschaftstheoretischen Konzeptionen gegenüberstellen. Da wir schon bei unseren früheren Ausführungen angedeutet haben, daß die präskriptive Entscheidungstheorie von Prämissen ausgeht, die sie im Lichte der analytischen Wissenschaftstheorie als Idealtheorie kennzeichnen werden, können wir unsere Betrachtungen relativ kurz fassen. Wir werden deshalb diese Fragestellung exemplarisch anhand der Rationalitätshypothese, die als ein Grundgedanke der präskriptiven Entscheidungstheorie bezeichnet werden kann, untersuchen.

2. Interpretation auf der Basis des Popperschen Kriteriums der Falsifizierbarkeit²⁾

Eine erfahrungswissenschaftliche Theorie muß nach Popper empirisch gehaltvolle Hypothesen aufweisen. Einer Theorie oder den ihr zugrunde liegenden

-
- 1) Reichwald, R.: a. a. O., S. 15; ferner Steinmann, H./Matthes, W.: Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum System Gutenbergs, in: Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 146.
 - 2) Vgl. hierzu Popper, K.R.: Die Zielsetzung in der Erfahrungswissenschaft, a. a. O.; ders.: Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Tübingen 1972, S. 43 ff. Vgl. ferner Dlugos, G.: a. a. O., S. 29; Picot, A.: a. a. O., S. 14 ff.; Reichwald, R.: a. a. O., S. 140 ff.

allgemeinen Hypothesen kann nur aufgrund ihrer empirischen Bewährung eine pragmatische Relevanz zugesprochen werden. Popper fordert als Kriterium realwissenschaftlicher Theorien die intersubjektive Überprüfbarkeit. Das Kriterium der Falsifizierbarkeit, also die Möglichkeit, eine Theorie aufgrund von Beobachtungen in der Realität zu widerlegen, wird zum Auswahlkriterium erhoben.

Werden die Antecedenzbedingungen einer Theorie als bekannt angenommen und sind sie auf die Realität übertragbar, so lassen sich mit Hilfe des dargelegten Erklärungsschemas nachprüfbare Aussagesätze ableiten. Stimmen das prognostizierte Ereignis und die tatsächlich beobachtete Situation überein, so gilt die Theorie als bestätigt, andernfalls gilt sie als falsifiziert. Zur eindeutigen Falsifikation einer Hypothese wird im allgemeinen deren mehrmalige Widerlegung gefordert.¹⁾

Ausgangspunkt der präskriptiven Entscheidungstheorie ist die Hypothese rationalen Verhaltens des Entscheidenden. Diese ist aber nicht als allgemeine Hypothese, sondern im Rahmen des Erklärungsschemas als Antecedenzbedingung der Theorie zu verstehen. Weil in der Empirie aber nicht von einem rationalen Verhalten des Entscheidenden ausgegangen werden kann, lassen sich aus wissenschaftstheoretischer Sicht aus dieser Theorie abgeleitete Prognosen auf reale Situationen nicht übertragen. Sie können deshalb auch nicht überprüft werden, da die abgeleitete Theorie tautologisch aus den Antecedenzbedingungen gefolgert werden kann.

Da das Kriterium der Falsifizierbarkeit somit auf die Rationalitätshypothese der präskriptiven Entscheidungstheorie nicht angewendet werden kann, ist dieser vom wissenschaftstheoretischen Standpunkt Poppers nicht der Status einer Realtheorie zuzusprechen. Aus der Sicht Poppers wären deshalb unsere Untersuchungsergebnisse ohne jegliche pragmatische Relevanz.

1) Vgl. z. B. Stegmüller, W.: a. a. O., S. 399.

3. Interpretation auf der Basis des Carnapschen Kriteriums der Prognose-
relevanz¹⁾

Das Poppersche Kriterium der Falsifizierbarkeit ist als Auswahlkriterium für den realwissenschaftlichen Erkenntniswert einer Theorie äußerst streng angelegt. Deshalb wird in der neueren betriebswirtschaftlichen Diskussion als methodologische Alternative das wesentlich liberalere Kriterium der Prognoserelevanz, das als erweiterte Fassung des "empiristischen Sinnkriteriums"²⁾ Carnaps anzusehen ist, vorgeschlagen.

Das Kriterium der Prognoserelevanz gesteht einem theoretischen Aussagensystem, das in einer quantitativen Sprache formuliert ist und dessen Begriffe sich nicht unmittelbar auf die Realität übertragen lassen, auch dann einen realwissenschaftlichen Gehalt zu, wenn aus dieser Theorie Aussagen abgeleitet werden können, die auf empirische Sachverhalte bezogen und von diesen her kontrollierbar sind.³⁾

Wie wir bereits weiter oben festgestellt haben, ist die Rationalitätshypothese, die der präskriptiven Entscheidungstheorie und den von ihr formulierten Entscheidungsregeln zugrunde liegt, in der Empirie im allgemeinen nicht haltbar. Die idealtypische Prämisse der subjektiven Formalrationalität geht als Ante-

1) Vgl. z.B. Carnap, R.: Symbolische Logik, 2. Aufl., Wien 1960; ders.: Der logische Aufbau der Welt. Scheinprobleme der Philosophie, 2. Aufl., Hamburg 1961; ders.: Was ist Wissenschaftslogik?, in: Picon, G. v. (Hrsg.): Panorama des zeitgenössischen Denkens, Frankfurt und Hamburg 1961, S. 42 ff.; ders.: Einführung in die Philosophie der Naturwissenschaft, München 1969; Carnap, R./Stegmüller, W.: Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, a. a. O.; Reichwald, R.: a. a. O., S. 146 ff.; Stegmüller, W.: Metaphysik, Wissenschaft, Skepsis, Frankfurt und Wien 1954.

2) Stegmüller, W.: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, a. a. O., S. 381.

3) Vgl. z.B. Kroeber-Riel, W.: Wissenschaftstheoretische Sprachkritik und Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1969, S. 161; Reichwald, R.: a. a. O., S. 153.

cedenzbedingung in das Aussagensystem der Theorie ein, so daß die daraus abgeleiteten Prognosen ebenfalls nur idealtypischer Natur sein können. Andererseits konnten wir anhand des konkreten Untersuchungsgegenstandes zeigen, daß sich die abgeleiteten Prognosen durchaus auf die betriebliche Realität übertragen lassen, so daß sich diese Aussagen auch empirisch interpretieren lassen. Allerdings können wir hier nur von einer "eingeschränkten" empirischen Relevanz sprechen, da unsere Aussagen in der Regel nur in bestimmten Situationen - wenn die zugrundegelegten Prämissen den realen Umständen nahekommen - empirisch bestätigt werden können.

Aufgrund der liberalen Fassung des Carnapschen Kriteriums der Prognoserelevanz ist im Sinne dieser Konzeption der präskriptiven Entscheidungstheorie der Status einer realwissenschaftlichen Theorie zuzuordnen. Auf der Grundlage dieses Kriteriums ist auch die wissenschaftstheoretische Fundierung unserer früheren allgemeinen Feststellung möglich, daß mit Hilfe der präskriptiven Entscheidungstheorie in bestimmten Situationen Gestaltungsempfehlungen von hohem praktischen Wert für die Wahl einer betrieblichen Erfolgsbeteiligung abgegeben werden können. Das methodologische Gültigkeitskriterium der Prognoserelevanz erlaubt es uns, aufgrund der als "brauchbar" herausgearbeiteten Ergebnisse von einer pragmatischen Relevanz der präskriptiven Entscheidungstheorie zu sprechen.

4. Interpretation aus der Sicht des Kritischen Rationalismus (H. Albert)¹⁾

Aus seiner Kritik des ökonomischen Zweck-Mittel-Denkens (ontologische Ra-

1) Vgl. z. B. Albert, H.: Die Problematik der ökonomischen Perspektive, in: ZfgSt (1961), S. 438 ff.; ders.: Der moderne Methodenstreit und die Grenzen des Methodenpluralismus, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Band 13, 1962, S. 143 ff.; ders.: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Neuwied und Berlin 1967; ders.: Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Köln

tionalität) im Rahmen entscheidungslogischer Theorien leitet Albert seinen ideologischen Vorwurf ab, daß diese Theorien letztlich auf die Rechtfertigung bestimmter Wirtschaftsordnungen abzielen.¹⁾

Das Rationalprinzip und die Güterknappheit werden als die beiden "fundamentalen Annahmen" dieser Theorien hervorgehoben, deren Aufgabe in der Aufbereitung eines Instrumentariums zur Ableitung optimaler Entscheidungen liege.²⁾ Theorien von der Art der präskriptiven Entscheidungstheorie wirft Albert vor, sie enthielten "keine Anhaltspunkte dafür, unter welchen Bedingungen mit einer Internalisierung oder Institutionalisierung"³⁾ ihrer Hypothesen zu rechnen sei. Die Gefahr sieht Albert "in der Ontologisierung des Sinnzusammenhangs, die zur ökonomischen Ideologie führt".⁴⁾ In seiner Kritik am ökonomischen Modellplatonismus stellt er die These auf, der entscheidungslogische Denkstil sei zur Formulierung ideologischer Aussagen prädisponiert.⁵⁾ Albert unterzieht die ontologische Rationalität einer ausführlichen Kritik und fordert stattdessen eine methodologische Rationalität, "nämlich die Bereit-

und Berlin 1968, S. 126 ff.; ders.: Traktat über kritische Vernunft, a. a. O.; ders.: Das Programm der Neuen Kritik: Engagement, in: Neues Forum (1969), S. 78 ff.; ders.: Theorie, Verstehen und Geschichte. Zur Kritik des methodologischen Autonomieanspruchs in den sogenannten Geisteswissenschaften, in: Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie (1970), S. 3 ff.; ders. (Hrsg.): Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Tübingen 1972; ders.: Ökonomische Ideologie und politische Theorie, Göttingen 1972. Eine methodologische Analyse der ideologischen Position der Produktionstheorie aus der Sicht des Kritischen Rationalismus finden wir bei Reichwald, R.: a. a. O., S. 163 ff.

- 1) Vgl. Albert, H.: Die Problematik der ökonomischen Perspektive, a. a. O., S. 441 ff.
- 2) Vgl. ebenda, S. 444 ff.
- 3) Ebenda, S. 445.
- 4) Ebenda, S. 447.
- 5) Vgl. Albert, H.: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, a. a. O., S. 64 und S. 331 ff.

schaft, alle in Frage kommenden Aussagen, Systeme und Theorien mit rationalen Argumenten zu behandeln, die sich auf Logik und Erfahrung (Beobachtung und Experiment) stützen".¹⁾ Diese methodologische Rationalität "reduziert die Wissenschaft auf ihre empirisch-pragmatische Funktion (Beschreibung, Erklärung, Prognose), ohne dabei bestimmte politisch-weltanschauliche Positionen vorauszusetzen, die über die Annahme dieses Erkenntniszieles hinausgehen".²⁾ Das Ziel der wissenschaftstheoretischen Auffassung des Kritischen Rationalismus im Sinne Alberts ist somit die Wertneutralität realwissenschaftlicher Aussagen.³⁾

Nach diesen nur skizzenhaften Ausführungen zum Kritischen Rationalismus wird deutlich, daß die (im Sinne Alberts) auf der Prämisse der ontologischen Rationalität aufbauende präskriptive Entscheidungstheorie im Lichte dieser wissenschaftstheoretischen Konzeption keine pragmatische Relevanz aufweisen kann.

5. Zusammenfassung der wissenschaftstheoretischen Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse und Schlußfolgerungen

Die vorhergehenden Betrachtungen konnten verdeutlichen, daß zur Beurteilung der pragmatischen Relevanz einer Theorie und der aus ihr abgeleiteten Erkenntnisse die wissenschaftstheoretische Position des Forschers allein ausschlaggebend ist.

Unsere Bemühungen, auf der Grundlage der präskriptiven Entscheidungstheorie zieladäquate Gestaltungsempfehlungen für die Wahl einer betrieblichen Er-

-
- 1) Albert, H.: Die Problematik der ökonomischen Perspektive, a. a. O., S. 467.
 - 2) Albert, H.: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, a. a. O., S. 384.
 - 3) Auf das Problem der Wertfreiheit werden wir im Teil D/III. dieser Arbeit noch ausführlicher eingehen.

folgsbeteiligung herauszuarbeiten, hatten für eine Reihe von Situationen zu Ergebnissen geführt, die den Verhältnissen in der Realität relativ nahe kommen. Wir hatten in diesem Zusammenhang von "brauchbaren" Untersuchungsergebnissen gesprochen. Über den realwissenschaftlichen Erkenntniswert der präskriptiven Entscheidungstheorie kann jedoch aufgrund dieser allgemeinen Aussage noch kein endgültiges Urteil abgegeben werden. Dieses ist erst durch die Einbeziehung der wissenschaftstheoretischen Betrachtungsebene möglich. Anhand herrschender Konzeptionen der Wissenschaftstheorie haben wir deshalb unsere Untersuchungsergebnisse interpretiert. Dabei zeigte sich, daß der präskriptiven Entscheidungstheorie auf der Basis des Popperschen Kriteriums der Falsifizierbarkeit und aus der Sicht des Kritischen Rationalismus im Sinne Alberts keine pragmatische Relevanz zugesprochen werden kann. Lediglich auf der Basis des liberaleren Carnapschen Kriteriums der Prognoserelevanz konnten wir der präskriptiven Entscheidungstheorie den Rang einer realwissenschaftlichen Theorie zuerkennen.

Wenn aber der realwissenschaftliche Erkenntniswert einer Theorie wissenschaftstheoretisch umstritten ist, so läßt sich auch kein "endgültiges Urteil" über die pragmatische Relevanz der präskriptiven Entscheidungstheorie fällen. Ob die auf dieser Grundlage und mit Hilfe unseres konkreten Untersuchungsgegenstandes herausgearbeiteten Hinweise zur Formulierung von Gestaltungsempfehlungen von pragmatischer Relevanz sind oder nicht, kann also endgültig nicht determiniert werden. Denn die Entscheidung für eine bestimmte wissenschaftstheoretische Konzeption stellt eine subjektive Basisentscheidung des Forschers dar und ist letztlich objektiv nicht begründbar.¹⁾

Aber wenn wir auch aus der Sicht der analytischen Wissenschaftstheorie (hier mit Popper und Albert) die präskriptive Entscheidungstheorie als eine "Ideal-

1) Vgl. Kirsch, W.: Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, a. a. O., S. 882; Steffens, F. E.: Zum Wissenschaftsprogramm der betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, in: ZfB (1962), S. 748 ff.

theorie" bezeichnen, so konnten die bisherigen Ausführungen doch ihre besondere Bedeutung im Rahmen der Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre aufzeigen. Denn durch die Synthese der präskriptiven und der deskriptiven Theorie, wie sie zur Realisierung des Wissenschaftsziels von Heinen gefordert wird¹⁾, entsteht ein "neues" theoretisches Aussagensystem, in dem die idealtheoretische Konzeption durch die Einbeziehung der Erkenntnisse der deskriptiven Theorie hinsichtlich ihrer Pragmatik relativiert wird. Es kommt gewissermaßen eine Theorie mit normativen und deskriptiven Elementen zustande, die aus der Sicht der analytischen Wissenschaftstheorie als Realtheorie anerkannt werden kann.

Folgt man dieser Argumentation, die auf die "heuristische Funktion"²⁾ von Idealtheorien abzielt, so ist es für unsere ursprüngliche Fragestellung gleichgültig, welche wissenschaftstheoretische Konzeption zur Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse zugrunde gelegt wird. Denn daß der präskriptiven Entscheidungstheorie ein großes Maß an Bedeutung im Rahmen der Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre zukommt, hat auch diese Untersuchung darlegen können. Eine genaue Abgrenzung der Bedeutung der beiden Richtungen der Entscheidungstheorie ist objektiv nicht möglich und kann deshalb nicht als Begründung für ein Ungleichgewicht in der literarischen Behandlung akzeptiert werden. Dieses wäre nach unserer Anschauung eher gerechtfertigt durch einen Vergleich des Forschungsstandes der präskriptiven und der deskriptiven Entscheidungstheorie, da die deskriptive Richtung gegenüber der präskriptiven Richtung derzeit weitaus größere, noch nicht genügend wissenschaftlich bearbeitete Problembereiche aufweist.³⁾ Wenn wir aus dieser Sicht der deskriptiven Theorie gegenüber der präskriptiven Theorie eine Priorität einräumen, so

1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 7.

2) Vgl. z. B. Fischer-Winkelmann, W. F.: a. a. O., S. 78 f.

3) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 8 ff.

sollte die Hinwendung zu Problemen der deskriptiven Theorie nicht verbunden sein mit einer Vernachlässigung und Abwertung der präskriptiven Theorie.¹⁾ Die Forderung nach einer deskriptiven Theorie neben der präskriptiven Theorie als Vorstufen zu der von uns beschriebenen Synthese ist aufgrund der mangelnden Realitätsnähe der präskriptiven Theorie zweifellos gerechtfertigt. Die Bemühungen auf dem Gebiet der deskriptiven Entscheidungstheorie sollten deshalb mit gleicher oder, wenn möglich, mit noch höherer Intensität als bisher vorangetrieben werden; denn von dieser Entwicklung wird nicht zuletzt die Realisierung des Wissenschaftsziels der Betriebswirtschaftslehre abhängen. Die Forderung nach einer deskriptiven Theorie darf nach unserer Ansicht allerdings nicht in die Forderung nach einer Eliminierung der präskriptiven Theorie münden. Denn diese Richtung ist - wie wir zeigen konnten - ebenso zur Realisierung des Wissenschaftsziels von Bedeutung wie die deskriptive Richtung. So verstanden, wollten wir mit unserer Arbeit einen Beitrag zu einem gefestigten und besseren Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre hinsichtlich der präskriptiven Entscheidungstheorie leisten.

III. Ausblick: Zum Wissenschaftsprogramm der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre

Eingangs unserer Untersuchung hatten wir die gegenwärtige entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normative, wertfreie Disziplin charakterisiert.²⁾ Dabei stellten wir die These auf, daß das gegenwärtig herrschende Wissenschaftsprogramm der Betriebswirtschaftslehre für den Bereich von Entscheidungen über eine Erfolgsbeteiligung und besonders

1) Diese Tendenz entnehmen wir z. B. einem Beitrag von Kirsch zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Kirsch, W.: Fundierung, a. a. O., S. 460 ff.).

2) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 1 ff.

das Postulat der Wertfreiheit nicht haltbar sei.¹⁾

Aussagen über "optimale" Entscheidungen stellen Werturteile dar. Deshalb kann die Betriebswirtschaftslehre als normative Disziplin bezeichnet werden. Angewandt-normativ oder praktisch-normativ ist sie insofern, als sich die Aussagen über optimale Entscheidungen z. B. auf die Ziele der Unternehmung beziehen können. Die Entscheidungen über die Wahl möglicher Mittel (Mittelentscheidungen) werden in bezug auf die als gegeben angenommenen Ziele der Unternehmung bewertet und optimiert. Eine Voraussetzung des Wissenschaftsprogramms der Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf das Postulat der Wertfreiheit ist die strikte Trennung in Ziel- und Mittelentscheidungen.

Wir wollen nun zeigen, daß diese Annahme für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems einer empirischen Überprüfung nicht standhält. Dabei erscheint es uns zweckmäßig, von den im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Entscheidungsmodellen auszugehen.

In diesen Entscheidungsmodellen wird die Zielfunktion der Unternehmung als gegeben angenommen. Eine zentrale Frage hierbei ist, wessen Interessen diese Zielfunktion zum Ausdruck bringen soll: die Interessen der Eigentümer, die Interessen des geschäftsführenden Managements oder die Interessen anderer Gruppen. Das heißt auch zugleich, daß die Frage nach dem Empfänger der mit Hilfe dieser Entscheidungsmodelle abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen für die Wahl eines Erfolgsbeteiligungssystems aufgeworfen ist.

Nun könnte die Betriebswirtschaftslehre eine dieser Gruppen auswählen und ihre Entscheidung entsprechend den Zielvorstellungen dieser Gruppe treffen.

1) Vgl. S. 11 der Arbeit. Vgl. hierzu und im folgenden Kirsch, W.: Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, a. a. O., S. 881 ff.; ders.: Gewinn und Rentabilität, a. a. O., S. 101 ff.; ders.: Entscheidungsprozesse, Band 3, a. a. O., S. 154 ff. Zum Werturteilsproblem in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Wöhe, G.: Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF (1959), S. 165 ff.

Da die Betriebswirtschaftslehre in diesem Fall den Standpunkt einer dieser Gruppen einnehmen und den der anderen Gruppen nicht berücksichtigen würde, leuchtet es unmittelbar ein, daß diese Vorgehensweise bei konfliktären Zielvorstellungen mit dem Postulat der Wertfreiheit nicht vereinbar ist.

Deshalb strebt die Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen auch den zweiten methodischen Weg an, der erst durch die Forschungen auf dem Gebiet der deskriptiven Entscheidungstheorie ermöglicht wurde: Die Unternehmung wird als ein politisches System aufgefaßt, in dem Kern- und Satellitengruppen (Organisationsmitglieder und Organisationsteilnehmer) in einem ständigen Zielbildungsprozeß stehen.¹⁾ Man nimmt also nicht mehr ein bestimmtes Zielsystem als gegeben an, sondern stellt den organisatorischen Zielentscheidungsprozeß in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Ohne die Probleme organisatorischer Zielbildungsprozesse ausführlich erörtern zu wollen, können wir im weiteren von der Annahme ausgehen, daß die Machtverteilung zwischen den Interessengruppen ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Formulierung des Zielsystems der Unternehmung ist. Die Machtverteilung hängt ihrerseits von einer Vielzahl sogenannter Machtgrundlagen ab.²⁾ Als Beispiel für eine dieser möglichen Machtgrundlagen können wir die Kapitalstruktur der Unternehmung heranziehen. Die Kapitalstruktur ist zwar nur eine Einflußgröße der Machtverteilung neben vielen. Auch wird nicht jede Änderung der Kapitalstruktur zu einer spürbaren Änderung der Machtverhältnisse führen. Doch wird im allgemeinen ein so großer Zusammenhang zwischen der Kapitalstruktur und der Machtverteilung bestehen, daß dieser keineswegs vernachlässigt werden kann.

1) Die Auffassung von der Unternehmung als einem politischen System liegt der neueren Organisationstheorie zugrunde. Vgl. hierzu die Literaturangaben auf S. 46 f. dieser Arbeit.

2) Zu den Grundlagen der Macht vgl. z. B. Cartwright, D.: Leadership, Control, in: March, J. G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1 ff.

Im Rahmen unserer Ausführungen über die Möglichkeiten der Gestaltung einer betrieblichen Erfolgsbeteiligung hatten wir mehrmals auf die Möglichkeit der vermögenswirksamen Anlage von Erfolgsbeteiligungs-Anteilen im Unternehmen z. B. durch die Überlassung von Aktien zu einem Vorzugskurs hingewiesen.

Damit werden die Mitarbeiter zu Miteigentümern, zu Mitunternehmern. Das heißt aber auch, daß die Entscheidung über eine Erfolgsbeteiligung zu einer Entscheidung über die Kapitalstruktur der Unternehmung wird. Nunmehr wird der enge Zusammenhang zwischen der Zielentscheidung und der Mittelentscheidung über die Erfolgsbeteiligung deutlich. Damit wird aber auch die Aufrechterhaltung des Wissenschaftsprogramms der Betriebswirtschaftslehre für diesen Bereich in Frage gestellt. Denn dieses setzt ja eine klare Abgrenzung von Ziel- und Mittelentscheidungen voraus.

Diese Voraussetzung wäre nur dann erfüllt, wenn sich die Interessengruppen der Unternehmung zum Zwecke der Gestaltung eines Erfolgsbeteiligungssystems auf ein gemeinsames Zielsystem geeinigt hätten. Dann könnte die Betriebswirtschaftslehre tatsächlich wertfreie Gestaltungsempfehlungen abgeben. Es wird aber zu bezweifeln sein, ob in der betrieblichen Realität sich die Interessengruppen der Unternehmung jemals auf ein gemeinsames Zielsystem zu diesem Zweck geeinigt haben.

Vielmehr erscheint es plausibler, daß im Mittelpunkt des Verhandlungsprozesses nicht die Formulierung eines Zielsystems zum Zwecke der Wahl einer Erfolgsbeteiligung, sondern die Entscheidung über eine Erfolgsbeteiligung selbst stehen wird. Es ist sogar denkbar, daß sich die Beteiligten über eine Erfolgsbeteiligung einigen, ohne sich vorher über gemeinsame Ziele geeinigt zu haben; denn es ist doch gerade ein Kennzeichen von Verhandlungen, daß die Verhandlungspartner während des Verhandlungsprozesses ihre Ziele nicht formulieren bzw. sich nicht explizit darauf festlegen wollen.

Damit deutet sich ein Zusammenhang an, den wir im Schaubild 38) wiederge-

geben haben: Durch die Wahl der Erfolgsbeteiligung (Mittelentscheidung) ist eine Veränderung der Kapitalstruktur möglich. Die Kapitalstruktur stellt ihrerseits eine wesentliche Einflußgröße der Machtverteilung dar, von der wiederum die Formulierung des Zielsystems der Unternehmung abhängig ist. Eine klare Trennung der Ziel- von der Mittelentscheidung ist nicht mehr möglich; das Wissenschaftsprogramm erweist sich in diesem Bereich als nicht haltbar. Ist dann noch - wie wir ausführten - die Mittelentscheidung der Zielentscheidung vorgelagert, so kann auch das Postulat der Wertfreiheit nicht mehr aufrechterhalten werden.

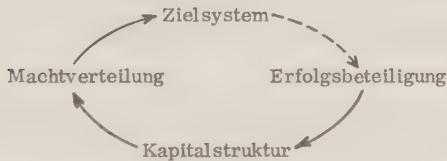


Schaubild 38: Beispiel für den Zusammenhang von Ziel- und Mittelentscheidung bei der Wahl einer Erfolgsbeteiligung

Wir kommen aufgrund dieser Überlegungen zu dem Ergebnis, daß das Wissenschaftsprogramm der Betriebswirtschaftslehre für Entscheidungen über eine Erfolgsbeteiligung wegen ihren unzutreffenden empirischen Voraussetzungen nicht haltbar ist. Auch wird die Betriebswirtschaftslehre bei diesen Entscheidungen im allgemeinen das Postulat der Wertfreiheit nicht für sich in Anspruch nehmen können.

Dieses "methodologische Dilemma" der Betriebswirtschaftslehre ist kein Einzelfall. So kommt Fäßler aufgrund seiner Untersuchung über die betriebliche Mitbestimmung zum gleichen Ergebnis:

"Die Ableitung von Empfehlungen über die Gestaltung des politischen Systems (der Unternehmung, Anm. d. Verf.) unter dem Gesichtspunkt der Mitbestimmung der Arbeitnehmer setzt Kriterien voraus. Diese Kriterien entsprechen jedoch stets Zielen und Werten der an dieser Gestaltung in-

teressierten Gruppen. Jede Auswahl von Kriterien aus den in der Mitbestimmungsdiskussion vorgebrachten Werten durch den betriebswirtschaftlichen Forscher stellt die Wertfreiheit seiner daraus abgeleiteten normativen Aussagen in Frage. Die Forderung, die Betriebswirtschaftslehre habe in normativ empfehlender Weise zur Mitbestimmung Stellung zu nehmen, ist daher grundsätzlich mit einer wertfreien Wissenschaftsauffassung unvereinbar.¹⁾

Wenn Fäßler²⁾ daraus den Schluß zieht, daß die Chancen einer "ideologiefreien" Betriebswirtschaftslehre für derartige Problemstellungen im Bereich deskriptiver Aussagen liegen, so ist dies als Bekenntnis zu einer wertfreien Betriebswirtschaftslehre aufzufassen. Damit verzichtet er auch auf die Möglichkeit der Realisierung des Wissenschaftsziels für einen der bedeutendsten Problembereiche in der betriebswirtschaftlichen Diskussion.³⁾

Dann ist aber die Betriebswirtschaftslehre nicht mehr imstande, für solch wichtige Entscheidungen Gestaltungsempfehlungen - auf die die betriebliche Praxis letztlich angewiesen ist - abzugeben, so daß uns die Forderung nach einem erneuten Überdenken des Postulats der Wertfreiheit mehr als gerechtfertigt erscheint.

1) Fäßler, K.: a. a. O., S. 148.

2) Vgl. ebenda, S. 148.

3) Vgl. z. B. Heinen, E.: Zur Mitbestimmung in der Betriebswirtschaft. Einführung zu Fäßler, K.: a. a. O., S. 11 ff.

Abkürzungsverzeichnis

B Fu P	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
D V Z	Deutsche Verkehrs-Zeitung
G M	Gewerkschaftliche Monatshefte
H d B	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
H d O	Handwörterbuch der Organisation
H d R	Handwörterbuch des Rechnungswesens
H d S W	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
H d W	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
K G St	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungs- vereinfachung
M u A	Mensch und Arbeit
W i St	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
Z f B	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Z f b F	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
Z f g K	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
Z f g St	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
Z f h F	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
Z f N	Zeitschrift für Nationalökonomie
Z f O	Zeitschrift für Organisation

Literaturverzeichnis

- Abelson, R.P. /
Rosenberg, M.J.: Symbolic Psycho-Logic: A Model of Attitudinal Cognition,
in: Behavioral Science (1958), S. 1 ff.
- Adam, A.: Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Würzburg
1959
- Adam, A. /
Helten, E. /
Scholl, F.: Kybernetische Modelle und Methoden, Einführung für Wirt-
schaftswissenschaftler, Köln und Opladen 1970
- Adebahr, H.: Die Fluktuation der Arbeitskräfte. Voraussetzungen und
wirtschaftliche Wirkungen eines sozialen Prozesses,
Berlin 1971
- Adler, A.: Die Macht als Lebensziel, in: Thomae, H. (Hrsg.): Die
Motivation menschlichen Handelns, 5. Aufl., Köln und
Berlin 1969, S. 202 ff.
- Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen,
Köln und Opladen 1959 (Zitierweise: Wirtschaftlichkeits-
rechnung)
- Albach, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: ZfhF
(1959), S. 238 ff.
- Albach, H.: Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unter-
nehmensorganisation, in: Schnauffer, E./Agthe, K. (Hrsg.):
Organisation, Band 1, Berlin und Baden-Baden 1961,
S. 355 ff.
- Albach, H.: Investition und Liquidität, Wiesbaden 1962
- Albach, H.: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien
des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen
Wachstums, Schriften des Vereins für Socialpolitik,
Band 34, Berlin 1965, S. 9 ff.
- Albach, H.: Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute,
in: ZfbF (1967), S. 446 ff.
- Albert, H.: Macht und Zurechnung: Von der funktionellen zur institu-
tionellen Verteilungstheorie, in: Schmollers Jahrbuch
1954, S. 57 ff.

- Albert, H. : Die Problematik der ökonomischen Perspektive, in: ZfgSt (1961), S. 438 ff.
- Albert, H. : Der moderne Methodenstreit und die Grenzen des Methodenpluralismus, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Band 13, 1962, S. 143 ff.
- Albert, H. : Modell-Platonismus. Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung, in: Karrenberg, F./Albert, H. (Hrsg.): Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 45 ff.
- Albert, H. : Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Neuwied und Berlin 1967
- Albert, H. : Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Köln und Berlin 1968, S. 126 ff.
- Albert, H. : Traktat über kritische Vernunft, 2. Aufl., Tübingen 1969
- Albert, H. : Das Programm der Neuen Kritik: Engagement, in: Neues Forum (1969), S. 78 ff.
- Albert, H. : Theorie, Verstehen und Geschichte. Zur Kritik des methodologischen Autonomieanspruchs in den sogenannten Geisteswissenschaften, in: Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie (1970), S. 3 ff.
- Albert, H. : Ökonomische Ideologie und politische Theorie, Göttingen 1972
- Albert, H.
(Hrsg.): Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Tübingen 1972
- Alexis, M. /
Wilson, C. Z. : Organizational Decision Making, Englewood Cliffs 1967
- Allen, R. G. D. : Mathematik für Volks- und Betriebswirte. Eine Einführung in die mathematische Behandlung der Wirtschaftstheorie. Aus dem Englischen übersetzt von Erich Kosiol, Berlin 1956
- Anderson, O. : Probleme der statistischen Methodenlehre in den Sozialwissenschaften, 5. Aufl., Würzburg 1965

- Angermann, A.: Entscheidungsmodelle, Frankfurt 1963
- Anker-Ording, A.: Betriebsdemokratie. Gesellschaftlicher Fortschritt durch Mitbestimmung, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1971
- Apel, G.: Mitbestimmung - Grundlagen, Wege, Ziele, München 1969
- Apel, G./
Issen, R.: Miteigentum - Probleme und Lösungen, München 1970
- Argyris, C.: Personal versus Organizational Goals, in: Dubin, R. (Hrsg.): Human Relations in Administration, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1968, S. 80 ff.
- Arndt, E.: Die Gewinnbeteiligung: Betriebspolitische Bedeutung und volkswirtschaftliche Grenzen, in: Wirtschaftsdienst (1952), S. 283 ff.
- Arndt, E.: Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Tübingen 1957
- Arnold, W.: Problemkreise der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Tübingen 1948
- Arrow, K.J.: Alternative Approaches to the Theory of Choice in Risk-Taking Situations, in: Econometrica (1951), S. 404 ff.
- Ashby, W.R.: An Introduction to Cybernetics, London 1961
- Autorenkollektiv: Ökonomik der Arbeit, 5. Aufl., Berlin 1968
- Beatge, J.: Möglichkeiten der Objektivierung des Jahreserfolges, Düsseldorf 1970
- Baierl, F.: Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, 5. Aufl., München 1974
- Baldamus, W.: Der gerechte Lohn. Eine industrie-soziologische Analyse, Berlin 1960
- Balke, G.: Gewerkschaften und betriebliche Lohnpolitik. Ein Beitrag zur Tarifvertragspolitik der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster 1970
- Ballerstedt, E.: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell, München 1971
- Bamberg, G./
Coenenberg, A.G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, München 1974

- Bandholz, E.: Der Lohn. Betrachtungen zum Problem der Lohnbildung, Berlin 1962
- Barish, N.N.: Systems Analysis for Business Administration, New York 1961
- Barth, K.: Vermögensbeteiligungsabgabe - Enteignung der Unternehmen auf Raten?, Düsseldorf 1971
- Bauernfeind, H.: Zur Diskussion um die Vermögensbildung. Eine kritische Würdigung, in: Der Betrieb (1969), Beilage 14 zu Heft 25, S. 1 ff.
- Baumann, H.J.: Sozio-ökonomische Aspekte zur vermögenspolitischen Diskussion, in: Der langfristige Kredit (1974), S. 67 ff.
- Bausch, T.: Deferred Profit Sharing Trust Plan, Diss. München 1968
- Bayer, H.: Gewinnbeteiligung, Wien 1952
- Bayer, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Berlin 1962
- Becker, J.: Die unternehmerischen Entscheidungen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Nürnberg 1966
- Beer, S.: Cybernetics and Management, London 1959
- Bellinger, B.: Versuch eines Gliederungssystems betrieblicher Funktionen, in: ZfB (1955), S. 188 ff.
- Bendixen, P./
Kemmler, H.W.: Planung, Organisation und Methodik innovativer Führungsprozesse, Berlin und New York 1972
- Benölken, H.: Produktivvermögen für breite Bevölkerungsschichten, in: Wirtschaftsdienst (1973), S. 78 ff.
- Berle, A.A.: Macht ohne Eigentum, Meisenheim am Glan 1967
- Bertalanffy, L. von: General Systems Theory, in: Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory, Volume I, Ann Arbor 1956, S. 1 ff.
- Bertalanffy, L. von: General Systems Theory, New York 1968
- Bertalanffy, L. von: Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 31 ff.

- Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1973
- Berthel, J.: Zur Operationalisierung von Unternehmens-Zielkonzeptionen, in: ZfB (1973), S. 29 ff.
- Beuter, H.: Rechtsformen der Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg und der Substanz des Unternehmens, Hilden 1962
- Biedenkopf, K.H.: Mitbestimmung. Beiträge zur ordnungspolitischen Diskussion, Köln 1972
- Bidlingmaier, J.: Die Ziele der Unternehmer. Ein Beitrag zur Theorie des Unternehmerverhaltens, in: ZfB (1963), S. 521 ff.
- Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
- Bidlingmaier, J.: Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: ZfB (1968), S. 149 ff.
- Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
- Bierfelder, W.: Entscheidungslogik, empirische Substanz und Kontrolle an der Realität, in: Die Unternehmung (1970), S. 51 ff.
- Biergans, E.: Investitionsrechnung, Nürnberg 1973
- Biffar, O.: Gemeinsam arbeiten, gemeinsam besitzen, den Erfolg teilen. Die Biffar-Mitarbeiterbeteiligung, Edenkoben 1970
- Bihl, G.: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973
- Bilkey, J.: A Psychological Approach to Consumer Behavior Analysis, in: Journal of Marketing (1963), S. 18 ff.
- Bischofberger, W.: Die Beeinflussung der Rechenschaftslegung durch die Interessenten der Aktiengesellschaft, Diss. München 1971
- Bitz, M.: Pläne und Maßnahmen zur Vermögensbildung, Köln 1971
- Bleicher, K.: Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO (1970), S. 1 ff.

- Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972
- Bleicher, K.: Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 173 ff.
- Bleistein, F.: Mitbestimmung im Betrieb, Bonn 1972
- Blohm, H./ Lüder, K.: Investition, 3. Aufl., Berlin usw. 1973
- Böckler-Gesellschaft Soziale Betriebspolitik durch Mitbestimmung, Köln 1967 (Hrsg.):
- Böhm, F./ Briefs, G. (Hrsg.): Mitbestimmung - Ordnungselement oder politischer Kompromiß, 2. Aufl., Stuttgart 1973
- Böhrs, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959
- Börner, D.: Lohngerechtigkeit in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 220 ff.
- Bohlen, W.: Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Vermögensbildungsplänen, Hannover 1969
- Bohnet, A.: Zur Theorie der personellen Einkommensverteilung, Diss. Mannheim 1965
- Boldt, G.: Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle, München und Berlin 1952
- Bombach, G.: Die verschiedenen Ansätze der Verteilungstheorie, in: Schneider, E. (Hrsg.): Einkommensverteilung und technischer Fortschritt, Berlin 1959, S. 106 ff.
- Bombach, G.: Möglichkeiten und Grenzen einer Verteilungspolitik, in: Arndt, H. (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 809 ff.
- Borch, K.H.: Wirtschaftliches Verhalten bei Unsicherheit, Wien und München 1969
- Borch, K.H./ Mossin, J. (Hrsg.): Risk and Uncertainty, London usw. 1968
- Bosch, W.: Vermögensstreuung, Heidelberg 1965

- Brändle, R.: Unternehmungswachstum. Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmungswachstums, Diss. München 1966
- Brändle, R.: Unternehmungswachstum. Betriebswirtschaftliche Wachstumsplanung und Konzentrationsforschung, Wiesbaden 1970
- Braun, W.: Grenzen traditioneller und Bedingungen moderner Leistungsentlohnung, in: ZfB (1965), S. 205 ff.
- Brehm, J.W. / Cohen, A.R.: Explorations in Cognitive Dissonance, New York usw. 1962
- Briefs, G. (Hrsg.): Mitbestimmung? Beiträge zur Problematik der paritätischen Mitbestimmung in der Wirtschaft, Stuttgart 1967
- Brunnberg, J. / Kiehne, R.: Systeme - Eine Begriffsanalyse, in: ZfB (1969), S. 605 ff.
- Brunner, D.: Die Rücklagenpolitik der Unternehmung, Wiesbaden 1967
- Bühler, O. / Scherpf, P.: Bilanz und Steuer, 7. Aufl., München 1971
- Bühlmann, H. / Loeffel, H. / Nievergelt, E.: Einführung in die Theorie und Praxis der Entscheidung bei Unsicherheit, Berlin usw. 1967
- Bulach, K.: Probleme des Miteigentums aus betrieblicher Sicht, Diss. München 1959
- Burgbacher, F.: Produktivkapital für Jeden. Die Pflicht zum Eigentum, Stuttgart 1971
- Burger, E.: Einführung in die Theorie der Spiele, 2. Aufl., Berlin 1966
- Busse von Colbe, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: ZfB (1964), S. 615 ff.
- Bussmann, K. F.: Zur Frage der Gewinnbeteiligung, in: BFuP (1950), S. 418 ff.
- Bussmann, K. F.: Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim am Glan 1955

- Carell, E.: Unternehmergewinn und Arbeitslohn, München 1950
- Carnap, R.: Symbolische Logik, 2. Aufl., Wien 1960
- Carnap, R.: Der logische Aufbau der Welt, Scheinprobleme der Philosophie, 2. Aufl., Hamburg 1961
- Carnap, R.: Was ist Wissenschaftslogik?, in: Picon, G. v. (Hrsg.): Panorama des zeitgenössischen Denkens, Frankfurt und Hamburg 1961, S. 42 ff.
- Carnap, R.: Einführung in die Philosophie der Naturwissenschaft, München 1969
- Carnap, R. /
Stegmüller, W.: Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, Wien 1959
- Cartwright, D.: Leadership, Control, in: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1 ff.
- Cassier, S.C.: Der Streit um das Miteigentum der Arbeitnehmer, Frankfurt am Main 1960
- Chamberlain, N.W.: Micro-Economic Planning and Action, New York 1962
- Chevallerie,
O. de la: Die Verteilung des Vermögenszuwachses in der Bundesrepublik Deutschland seit 1950, Berlin 1968
- Chmelik, G.: Die Gewinnpolitik der Aktiengesellschaft, Diss. München 1972
- Chmelik, G. /
Kappler, E.: Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 75 ff.
- Chmielewicz, K.: Die Formalstruktur der Entscheidung, in: ZfB (1970), S. 239 ff.
- Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. Zur Problematik der entscheidungsorientierten und normativen Wirtschaftslehre, Stuttgart 1970
- Chmielewicz, K.: Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen, in: ZfB (1971), S. 583 ff.
- Christmann, A.: Einwendungen gegen die wirtschaftliche Mitbestimmung. Ein Literaturbericht, in: Hamburger Jahrbuch (1963), S. 235 ff.

- Churchman, C.W. / Operations Research. Eine Einführung in die Unterneh-
Ackoff, R.L. / mensforschung, 3. Aufl., Wien und München 1966
Arnoff, E.L. :
- Clark, J.B. : The Distribution of Wealth, New York 1956
- Coenenberg, A.G. : Gewinnbegriff und Bilanzierung, in: ZfbF (1968), S.
442 ff.
- Coester, F. : Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung,
Köln 1953
- Cox, H. : Die Ordnung der Originärverteilung als Gegenstand der
Vermögenspolitik. Zur Frage der Bildung personenbe-
zogenen Produktivvermögens in Arbeitnehmerhand,
Diss. Köln 1966
- Cyert, R.M. / A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963
March, J.G. :
- Cyert, R.M. / A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in:
March, J.G. : Haire, M. (Hrsg.): Modern Organizations, 5. Aufl.,
New York 1967, S. 76 ff.
- Cylix, R. : Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. München
1954
- Däubler, W. : Das Grundrecht auf Mitbestimmung, Frankfurt a.M. 1973
- Dahrendorf, R. : Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959
- Dall'Asta, E.R. : Theorie der Lohnpolitik, Berlin 1971
- Debatin, O. : Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Stuttgart 1951
- Deutsche Gesell- Stabilität durch Elastizität, Berlin 1968
schaft für Betriebs-
wirtschaft (Hrsg.) :
- Dienstbach, H. : Die Anpassung der Unternehmungsorganisation, Diss.
München 1968
- Dietel, B. : Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse,
Diss. München 1972
- Dignas, K.-H. : Methoden und Pläne zur Vermögensbildung, in: Sparkas-
se (1973), S. 45 ff.

- Dinkelbach, W. : Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, in: ZfB (1962), S. 739 ff.
- Dinkelbach, W. : Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung und die Problematik der Zielgewichtung, in: Busse von Colbe, W. / Meyer-Dohm, P. (Hrsg.): Unternehmerische Planung und Entscheidung, Bielefeld 1969, S. 55 ff.
- Dinkelbach, W. : Entscheidungsmodelle, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, S. 485 ff.
- Dinkelbach, W. : Modell - ein isomorphes Abbild zur Wirklichkeit?, Köln 1972
- Dinkelbach, W. : Zur Frage unternehmerischer Zielsetzungen bei Entscheidungen unter Risiko, in: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie des Absatzes, Festschrift zum 75. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1973, S. 35 ff.
- Dittmar, R. : Miteigentum - ein praktischer Vorschlag, Königswinter 1957
- Dlugos, G. : Analytische Wissenschaftstheorie als Regulativ betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Dlugos, G. / Eberlein, G. / Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 21 ff.
- Dlugos, G. / Eberlein, G. / Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972
- Dobb, M. : Der Lohn, Frankfurt und Wien 1970
- Dobroschke, E. : Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Unternehmen, Hilden 1971
- Donald Mac Lean of Coll, C. : Ergebnis- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. Rechtsformen und Steuerprobleme, in: ZfB (1953), S. 212 ff.
- Düchting, H. : Liquidität und unternehmerische Entscheidungsmodelle, Diss. München 1965
- Dülfer, E. : Die Aktienunternehmung, Göttingen 1962
- Duvernell, H. (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Berlin 1965
- Duwe, K.A. : Der Leistungslohn und die Frage der Lohngerechtigkeit, Diss. Köln 1960

- Easton, D. : A Systems Analysis of Political Life, New York usw. 1965
- Eckardstein, D. von/ Betriebliche Personalpolitik, München 1973
Schnellinger, F. :
- Edwards, W. : The Theory of Decision Making, in: Psychological Bulletin (1954), S. 380 ff.
- Eells, R. : The Meaning of Modern Business, New York und London 1960
- Ehrenberg, H. : Vermögenspolitik für die siebziger Jahre, Stuttgart 1971
- Eichele, H. : Forschungsbericht über Belegschaftsaktien, München 1971
- Engelhardt, W.W. : Die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: ZfB (1974), S. 483 ff.
- Engels, W. : Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962
- Enseling, G. : Der Arbeitskampf als Erscheinung industrieller Konflikte, Diss. Köln 1966
- Ewaldsen, L. : Zur Problematik der Erfolgsspaltung, Diss. Kiel 1952
- Fäßler, K. : Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970
- Faltlhauser, K. : Miteigentum. Das Pieroth-Modell in der Praxis, Düsseldorf und Wien 1971
- Fandel, G. : Optimale Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, Berlin usw. 1972
- Fandré, H. : Zum Problem der Streuung des Eigentums an Unternehmen, Berlin 1971
- Farbstein, W. : Betriebsklima - Personalmarketing - Stellenwechsel, Freiburg i. B. 1973
- Fels, E.M. : About Probability - like Measures for Entire Theories, in: Metrika (1963), Volume 7, S. 1 ff.
- Festinger, L. : A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston 1957

- Festinger, L.: Conflict, Decision and Dissonance, Stanford 1964
- Fettel, J.: Liquidität, in: HdB, 3. Aufl., Stuttgart 1959, Sp. 3806 ff.
- Fettel, J.: Der Faktor Arbeit in der unternehmerischen Rechnung, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 59 ff.
- Fischbach, R.: Die Problematik einer Umgestaltung der Vermögensverteilung und der Vermögensstruktur zugunsten der Unselbständigen, Diss. München 1968
- Fischer, G.: Formen der Gewinnbeteiligung und ihre Problematik, in: MuA (1952), S. 1 ff.
- Fischer, G.: Die geistigen Grundlagen der betrieblichen Partnerschaft, in: MuA (1953), S. 2 ff.
- Fischer, G.: Organisatorische Maßnahmen zur Partnerschaft, in: MuA (1954), S. 2 ff.
- Fischer, G.: Zur gesetzlichen Regelung der betrieblichen Partnerschaft, in: MuA (1954), S. 130 ff.
- Fischer, G.: Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in Handelsbetrieben, in: MuA 1955, S. 71 ff.
- Fischer, G.: Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955
- Fischer, G.: Die Formen der Erfolgsbeteiligung und ihr Zusammenhang mit dem betrieblichen Rechnungswesen, in: MuA (1956), S. 194 ff.
- Fischer, G.: Beispiel eines Verteilungsschlüssels über die Ertragsbeteiligung und seine tabellarische Darstellung, in: MuA (1959), S. 136 ff.
- Fischer, G.: Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961
- Fischer, G.: Erfolgsbeteiligung und "Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer", in: MuA (1961), S. 177 ff.
- Fischer, G.: Politik der Betriebsführung, München 1962
- Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964

- Fischer, G.: Grundlagen und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, 2. Aufl., Hilden 1964
- Fischer, G.: Zusammenhänge von Erfolgsbeteiligung, Vermögensbildung und partnerschaftlicher Arbeitsordnung, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb (1971), S. 165 ff.
- Fischer, G.: Information und Delegation im Partnerschaftsbetrieb, in: Die Beteiligung von Mitarbeitern. Unternehmer stellen vor, wie ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern wurden, zwölf Praxisbeispiele, Herne 1973, S. 9 ff.
- Fischer-Winkelmann, W. F.: Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, München 1971
- Fishburn, P. C.: Decision and Value Theory, New York usw. 1964
- Fishburn, P. C.: Utility Theory for Decision Making, New York usw. 1970
- Fitting, K. /
Auffarth, F. /
Kaiser, H.: Das neue Betriebsverfassungsrecht, München 1972
- Fitting, K. /
Hentrich, U. /
Schwedes, R.: Drittes Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, 5. Aufl., Frankfurt 1970
- Flechtner, H.-J.: Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1956
- Fleischmann, G.: Nationalökonomie und sozialwissenschaftliche Integration, Tübingen 1966
- Flohr, H.: Zur Ermittlung des Unternehmenserfolges, in: Karrenberg, F. / Albert, H. (Hrsg.): Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 389 ff.
- Flohr, H.: Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Göttingen 1964
- Föhl, C.: Ursachen und Beeinflußbarkeit der Vermögensbildung in den Unternehmen, in: Die Aussprache (1960), S. 284 ff.
- Föhl, C.: Erfolgsbeteiligung. Die Antwort auf die Krise unserer Sozialpolitik, Hilden 1962
- Föhl, C.: Kreislaufanalytische Untersuchung der Vermögensbildung in der Bundesrepublik und der Beeinflußbarkeit ihrer Verteilung, Tübingen 1964

- Föhl, C.: Die Überwältzbarkeit gewinnbezogener Belastungen, in: Greiß, F./Herder-Dorneich, P./Eber, W. (Hrsg.): Der Mensch im sozio-ökonomischen Prozeß, Festschrift für Wilfried Schreiber zum 65. Geburtstag, Berlin 1969, S. 133 ff.
- Föhl, C.: Obligatorische Gewinnbeteiligung in Frankreich - ein nachahmenswertes Vorbild?, Berlin 1969
- Föhl, C./
Hennies, M.: Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Pfullingen 1966
- Fraser, H. W.: A Theory of the Optimum Time Rate of the Growth of the Firm, Diss. Princeton 1961
- Frese, E.: Kontrolle und Unternehmensführung. Entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen, Wiesbaden 1968
- Frese, E.: Heuristische Entscheidungsstrategien der Unternehmensführung, in: ZfbF (1971), S. 283 ff.
- Frese, E.: Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie und Verhaltenswissenschaft, in: ZfbF (1973), S. 202 ff.
- Frey, G.: Die besondere Problematik der betriebsorganisatorischen Verwirklichung betrieblicher Partnerschaft, Diss. München 1955
- Friedrichs, H.: Moderne Personalführung, München 1973
- Friedrichs, H.: Der Mensch im Wandel der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb, H. 4 (1974), Guido Fischer zum 75. Geburtstag, S. 136 ff.
- Funk, W.: Gewinnbeteiligung und Verteilungstheorie, Diss. Bochum 1970
- Gabriel, S. L.: Zur Verteilung der Produktivitätsgewinne, in: Der Arbeitgeber (1953), S. 426 ff.
- Gäfen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968
- Gaugler, E.: Die Darstellung des Arbeitsaufwandes im betrieblichen Rechnungswesen, Diss. München 1954

- Gaugler, E.: Die Zurechnungsproblematik bei der Ertragsbeteiligung, in: ZfbF (1966), S. 786 ff.
- Gaugler, E.: Belegschaftsaktien in betriebswirtschaftlicher und sozialpolitischer Sicht, in: ZfB (1967), S. 741 ff.
- Gaugler, E.: Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf die unternehmerischen Entscheidungen, in: Rauscher, A. (Hrsg.): Mitbestimmung, Köln 1968, S. 80 ff.
- Gaugler, E.: Erfolgsbeteiligung im Einzelhandel, in: Kosiol, E./Sundhoff, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Köln und Opladen 1968, S. 131 ff.
- Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969
- Guagler, E.: Partnerschaftlich gestaltete Erfolgsbeteiligung, in: AGP-Mitteilungen (1970), Nr. 158, S. 1 ff.
- Gaugler, E.: Gewinnbeteiligung und Rechnungswesen, in: HdR, Stuttgart 1970, Sp. 607 ff.
- Gaugler, E.: Vermögensbildung und Partnerschaft, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb, H. 4 (1974), Guido Fischer zum 75. Geburtstag, S. 139 ff.
- Gaugler, E./Kuchinka, H.: Mitarbeiterbeteiligung und Steuerrecht, Köln 1972
- Gehlen, A.: Macht, (I) Soziologie der Macht, in: HdSW, 7. Band, Stuttgart 1961, S. 77 ff.
- Geißler, A.: Gewinnbeteiligung als Leistungsanreiz, in: Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band III: Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit, Wiesbaden 1971, S. 53 ff.
- Giersch, H.: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Band I: Grundlagen, Wiesbaden 1960
- Glaeser, B.: Zum Verhältnis von Entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie, in: ZfB (1970), S. 665 ff.
- Gleitze, B.: Sozialkapital und Sozialfonds als Mittel der Vermögenspolitik, 2. Aufl., Köln 1969

- Goossens, F.: Der Personal-Wechsel, Pöcking 1957
- Goossens, F.: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, München 1961
- Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, 5. Aufl., München 1970
- Gottschalk, H.: Gewinnbeteiligung nach Dividende, Darmstadt 1955
- Grayson, C.J.Jr.: Decisions under Uncertainty, Boston 1960
- Greiser, G.: Zum Problem der Ertragsbeteiligung, in: ZfB (1954), S. 582 ff.
- Griem, H.: Der Prozeß der Unternehmungsentscheidung bei unvollkommener Information, Berlin 1968
- Griese, J.: Adaptive Verfahren im betrieblichen Entscheidungsprozeß, Würzburg und Wien 1972
- Grochla, E.: Systemtheorie und Organisationstheorie, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 123 ff.
- Grochla, E.: Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 101 ff.
- Großberger, G.: Die finanzielle Beteiligung der Belegschaft, das Kernproblem betrieblicher Partnerschaft, in: Der österreichische Betriebswirt (1964), S. 166 ff.
- Grunberg, E.: Gegenstand und externe Grenzen der Wirtschaftswissenschaft, in: Jochimsen, R./Knobel, H. (Hrsg.): Gegenstand und Methoden der Nationalökonomie, Köln 1971, S. 69 ff.
- Guenther, J.: Leistungsgerechte Gewinnverteilung. Ein Beitrag zur Lösung des Zurechnungsproblems, Diss. Köln 1957
- Günther, M.: Der Einfluß der Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe, Hilden 1965
- Guski, H.-G.: Ausgewählte Modelle betrieblicher Vermögensbeteiligung, Köln 1970
- Guski, H.-G.: Ausgewählte Modelle betrieblicher Vermögensbeteiligung II, Köln 1971

- Gutenberg, E. : Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1957
- Gutenberg, E. : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- Gutenberg, E. : Die gegenwärtige Situation der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF (1960), S. 118 ff.
- Gutenberg, E. : Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E. : Über den Einfluß der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmen, in: ZfB (1963), S. 193 ff.
- Gutenberg, E. : Zur Frage des Normativen in den Sozialwissenschaften, in: Karrenberg, F./Albert, H. (Hrsg.): Sozialwissenschaft und Gesellschaftsordnung, Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 121 ff.
- Gutenberg, E. : Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1966), 1. Ergänzungsheft, S. 1 ff.
- Gutenberg, E. : Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, 3. Aufl., Köln 1967
- Gutenberg, E. : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 20. Aufl., Berlin usw. 1973
- Gutenberg, E. : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, 13. Aufl., Berlin usw. 1971
- Gutenberg, E. : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Die Finanzen, 5. Aufl., Berlin usw. 1972
- Gzuk, R. : Die Messung von Effizienzen in Entscheidungsprozessen, Diss. München 1973
- Haas, C. : Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, Köln usw. 1965
- Haas, F. : Wesen und Formen der Gewinnbeteiligung, Stuttgart 1957
- Haasis, C. : Die Schlichtung kollektiver Arbeitskonflikte, Diss. Tübingen 1963
- Haberstroh, C.J. : Organizations Design and Systems Analysis, in: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1171 ff.

- Habig, G.: Produktivität und Wertschöpfung in Betrieben der Stoffindustrie, Diss. München 1967
- Häussler, E.: Jedem sein Eigentum. Vermögensbildung in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1965
- Häusler, R.: Die Erfolgsbeteiligung als Mittel zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer und ihre gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen, Diss. St. Gallen 1970
- Hage, S.: Rechtsfragen der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, in: ZfB (1951), S. 305 ff.
- Hager, K.: Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung, München 1971
- Halbach, G.: Materialien zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand. Thesen, Pläne, Gesetze (Zweite Folge: 1969 - 1973), Bonn 1973
- Halter, E.A.: Formen der Erfolgsbeteiligung, Flawil 1957
- Halter, E.A.: Praxis der Erfolgsbeteiligung, 2. Aufl., Zürich 1960
- Hammann, P.: Gewinnmaximierung. Dominantes Ziel oder Zieldominanz?, in: ZfB (1968), S. 257 ff.
- Hammann, P.: Entscheidungsmodelle in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in: ZfbF (1969), S. 457 ff.
- Harder, U.: Bilanzpolitik. Wesen und Methoden der taktischen Beeinflussung von handels- und steuerrechtlichen Jahresabschlüssen, Wiesbaden 1962
- Hartfiel, G.: Wirtschaftliche und soziale Rationalität, Stuttgart 1968
- Hartmann, R.S.: Theoretische Grundlagen der Gewinnbeteiligung, in: MuA (1952), S. 227 ff.
- Hartmann, R.S.: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Köln und Opladen 1958
- Haseloff, O.W./
Hoffmann, H.-J.: Kleines Lehrbuch für Statistik, 3. Aufl., Berlin 1968
- Hasenack, W.: Ertragsbildungsanalyse und Erfolgsspaltung als betriebswirtschaftliches Problem, in: BFuP (1954), S. 276 ff.

- Hasenack, W.: Funktionenlehre, betriebliche, in: HdB, 2. Band, Stuttgart 1957/58, Sp. 2095 ff.
- Hasenack, W.: Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen?, in: Zfb (1961), S. 577 ff.
- Hauschildt, J.: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen. Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF (1973), S. 709 ff.
- Hax, H.: Die Koordination von Entscheidungen, Köln usw. 1965
- Hax, H.: Bewertungsprobleme bei der Formulierung von Zielfunktionen für Entscheidungsmodelle, in: ZfbF (1967), S. 749 ff.
- Hax, H. (Hrsg.): Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen. Beiträge zur Theorie der Unternehmung, Köln und Opladen 1970
- Hax, K.: Die Substanzerhaltung der Betriebe, Köln und Opladen 1957
- Hax, K.: Rentabilitätsmaximierung als unternehmerische Zielsetzung, in: ZfhF (1963), S. 337 ff.
- Hax, K.: Die betrieblichen Sozialleistungen, Berlin 1966
- Hax, K.: Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln 1969
- Hax, K.: Investitionstheorie, Würzburg usw. 1970
- Hector, R.: Die Leistungsbeteiligung und ihre Durchführung auf der Grundlage der Plankostenrechnung, Diss. München 1956
- Heider, F.: The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958
- Heinen, E.: Anpassungsprozesse und ihre kostenmäßigen Konsequenzen, Köln und Opladen 1957
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 9 ff. (Zitierweise: Zielfunktion)
- Heinen, E.: Betriebswirtschaftslehre heute - die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis, Wiesbaden 1966

- Heinen, E.: Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung. Einführung in den Problemkreis der Untersuchung, in: Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität, Wiesbaden 1968, S. 9 ff.
- Heinen, E.: Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 74 ff.
- Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1969), S. 207 ff.
- Heinen, E.: Zur Mitbestimmung in der Betriebswirtschaft. Einführung zu: Fäßler, K.: Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970, S. 11 ff.
- Heinen, E.: Zielanalyse als Grundlage rationaler Unternehmungspolitik, in: Jacob, H. (Hrsg.): Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Wiesbaden 1970, S. 7 ff.
- Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1970
- Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971 (Zitierweise: Zielsystem)
- Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1971), S. 429 ff.
- Heinen, E.: Entwicklungstendenzen in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Die Unternehmung (1971), S. 89 ff.
- Heinen, E.: Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (1972), S. 3 ff.
- Heinen, E.: Handelsbilanzen, 6. Aufl., Wiesbaden 1972
- Heinen, E.: Die empirische Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen, in: Die Unternehmung (1972), S. 1 ff.
- Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974

- Heinen, E. : Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 21 ff.
- Heinen, E. : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974
- Hellinger, A. : Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht, Köln 1954
- Hellwig, A. : Die Beteiligung am Betriebsergebnis, in: ZfB (1959), S. 29 ff.
- Hempel, C.G. /
Oppenheim, P. : Studies in the Logic of Explanation, in: Philosophy of Science (1948), S. 135 ff.
- Hempel, C.G. /
Oppenheim, P. : The Logic of Explanation, in: Readings in the Philosophy of Science, New York 1953, S. 319 ff.
- Henke, M. : Sequentielle Auswahlprobleme bei Unsicherheit, Meisenheim am Glan 1970
- Henzler, R. : Gewinnbeteiligung der Gefolgschaft, Frankfurt a.M. 1938
- Henzler, R. : Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, in: ZfB (1951), S. 257 ff.
- Henzler, R. : Gewinnbeteiligung, in: HdB, 3. Aufl., Band 2, Stuttgart 1958, Sp. 2336 ff.
- Herrmann, B. : Um die klare Begriffsbildung der Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg, in: MuA (1956), S. 182
- Herzberg, F. : Work and the Nature of Man, London 1968
- Hesselbach, J. : Verhaltensforschung bei unternehmerischen Entscheidungen, in: ZfB (1970), S. 647 ff.
- Heyde, L. : Abriß der Sozialpolitik, 12. Aufl., Heidelberg 1966
- Hiller, G. : Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Kapitalismus, Berlin 1957
- Himmelmann, G. : Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen, Berlin 1971
- Hirrlinger, W. : Modell zur Vermögensbildung, Arbeits- und Sozialministerium Baden-Württemberg, Stuttgart 1971

- Hoag, M.W.: An Introduction to Systems Analysis, in: Veröffentlichungen der RAND-Corporation, Nr. RM-1678, 1956
- Hodges, J. L. Jr. /
Lehmann, E. L.: The Use of Previous Experience in Reaching Statistical Decisions, in: Annals of Mathematical Statistics (1952), Volume 23, S. 396 ff.
- Höhen, W.: Die vermögenspolitischen Gesetze und Maßnahmen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1968
- Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973
- Hofmann, W.: Das Phänomen der wirtschaftlichen Macht in der neueren Literatur, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 1962, S. 170 ff.
- Holm, K.: Verteilung und Konflikt, Stuttgart 1970
- Hoppe, F.: Das Anspruchsniveau, in: Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, Köln und Berlin 1965, S. 217 ff.
- Huppert, W.: Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, Berlin und München 1953
- Huppert, W.: Betriebliches Miteigentum der Arbeitnehmer, Berlin und München 1954
- Hurwicz, L.: The Theory of Economic Behavior, in: American Economic Review (1945), Volume 35, S. 901 ff.
- Hurwicz, L.: Optimal Criteria for Decision Making under Ignorance, Cowles Commission Discussion Paper, Statistics, Nr. 370, 1951 (unveröffentlichtes vervielfältigtes Manuskript)
- Huss, H. /
Schmidt, E. (Hrsg.): Kooperation und Mitbestimmung, Frankfurt 1972
- Illenberger, J.: Anlässe und Formen über- und außertariflicher Leistungen, Diss. Mannheim 1968
- Institut Mensch
und Arbeit: Leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, München 1970
- Jacob, H. (Hrsg.): Mitbestimmung in der Unternehmung, Wiesbaden 1973
- Jacob, H.: Unsicherheit und Flexibilität. Zur Theorie der Planung bei Unsicherheit, in: ZfB (1974), S. 299 ff., 401 ff., 505 ff.

- Jäger, D.: Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Graz 1959
- Jehle, E.: Über Fortschritt und Fortschrittskriterien in betriebswirtschaftlichen Theorien. Eine erkenntnis- und methodenkritische Bestandsaufnahme betriebswirtschaftlicher Forschungsprogramme, Stuttgart 1973
- Jehring, J.: Deferred Profit Sharing for small business, Machison 1964
- Jenny, H.: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Zürich 1950
- Jöhr, W.A./
Singer, H.W.: Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., Göttingen 1964
- Jones, E.E./
Gerard, H.B.: Foundations of Social Psychology, New York usw. 1967
- Jones, M.H.: Executive Decision Making, Homewood/Ill. 1957
- Jungblut, M.: Nicht vom Lohn allein. Elf Modelle für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung, Hamburg 1973
- Kahle, E.: Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, Wiesbaden 1973
- Kahrle, E.: Zielplanung durch Anpassungsanpassung, in: BFuP (1971), S. 623 ff.
- Kalliefe, H.: Beteiligung der Belegschaft am Ertrag der Unternehmung, Diss. Hamburg 1951
- Kalveram, W.: Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung, in: ZfB (1951), S. 317 ff.
- Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1960
- Kampschulte, F.: Ertragsbeteiligung zwischen Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit, Diss. Köln 1951
- Kampschulte, F.: Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung durch Planungsrechnung, in: ZfB (1951), S. 578 ff.
- Kampschulte, F.: Kapital- und steuerseitige Wirkungen einer Ertragsbeteiligung der Betriebsangehörigen, in: Der Arbeitgeber (1952), S. 34

- Kampschulte, F. : Leistungsgerechter Ertragslohn, in: ZfB (1952), S. 586 ff.
- Kampschulte, F. : Soziale Rationalisierung durch Ergebnisbeteiligung, in: Der Volkswirt (1953), S. 27 ff.
- Kampschulte, F. : Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung, in: ZfB (1954), S. 99
- Kampschulte, F. : Entwicklung eines Ertragsbeteiligungsverfahrens in der Praxis, in: ZfB (1954), S. 105 ff.
- Kampschulte, F. : Unternehmer, Mitarbeiter, Kapital als Leistungs- und Ertragspartner, Düsseldorf 1955
- Kampschulte, F. : Die Berücksichtigung des Risikos bei der Erfolgsbeteiligung, in: ZfB (1956), S. 176 ff.
- Kampschulte, F. : Erfolgsentlohnung, in: ZfB (1957), S. 293 ff.
- Kampschulte, F. : Konstruktiver Grundgedanke der Erfolgsbeteiligung, dargestellt an einem Betriebsbeispiel, in: ZfB (1960), S. 37 ff.
- Kampschulte, F. : Erfolgsbeteiligung im Zeichen der Mechanisierung und der Automation, in: ZfB (1962), S. 297 ff.
- Kandutsch, J. : Partnerschaft im Betrieb als Mittel neuzeitlicher Gesellschaftsbildung, Diss. Graz 1958
- Kappler, E. : Systementwicklung. Lernprozesse in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1972
- Kappler, E. /
Rehkugler, H. : Kapitalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 575 ff.
- Karsten, D. /
Riehm, O. /
Stalp, H. : Das unlösbare Zurechnungsproblem, in: ZfB (1958), S. 628 ff.
- Kartzke, K. : Formen der Gewinnbeteiligung in den Vereinigten Staaten, in: ZfB (1951), S. 310 ff.
- Katterle, S. : Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1964
- Katterle, S. : Methodenprobleme der praktischen (normativen) und der theoretischen (explikativen) Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1966), S. 286 ff.

- Katz, D. /
Kahn, R. L. : The Social Psychology of Organizations, New York usw. 1966
- Katz, P. : Miteigentum der Arbeitnehmer an den industriellen Produktionsmitteln, Diss. Marburg 1955
- Keinhorst, H. : Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1956
- Kellerer, H. : Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Reinbek bei Hamburg 1960
- Kelley, E. J. /
Lazer, W. (Hrsg.) : Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints, 3. Aufl., Homewood/Ill. 1967
- Kellner, W. : Der moderne soziale Konflikt. Seine Ursache und seine Überwindung im Betrieb, 2. Aufl., Stuttgart 1968
- Kenessy, V. : Langfristige Wachstumsfaktoren und das unternehmerische Wachstum, in: Industrielle Organisation (1963), S. 109 ff.
- Kilger, W. : Der Faktor Arbeit im System der Produktionsfaktoren, in: ZfB (1961), S. 597 ff.
- Kirchhoff, G. : Mitbestimmung - Wesen und Grenzen, in: Zeitschrift der Volkshochschulen Bayerns (1973), S. 35 ff.
- Kirsch, W. : Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts, Diss. München 1964
- Kirsch, W. : Gewinn und Rentabilität, Wiesbaden 1968
- Kirsch, W. : Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: ZfB (1968), S. 881 ff.
- Kirsch, W. : Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmungsorganisation. Elemente einer deskriptiven Theorie der Individualentscheidung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1968
- Kirsch, W. : Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF (1969), S. 665 ff.
- Kirsch, W. : Entscheidungsprozesse, Band 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Organisationstheorie, Wiesbaden 1970

- Kirsch, W. : Entscheidungsprozesse, Band 2: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. : Entscheidungsprozesse, Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. : Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: ZfbF (1971), S. 61 ff.
- Kirsch, W. : Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 153 ff.
- Kirsch, W. (Hrsg.): Unternehmensführung und Organisation. Bericht von der Wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. - 27. Mai 1972, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W. : Die verhaltenswissenschaftliche Fundierung der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt (1974), S. 459 ff. (Zitierweise: Fundierung)
- Kirsch, W. /
Bamberger, I. /
Gabele, E. /
Klein, H.K. : Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W. /
Meffert, H. : Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Klausen, W. : Die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Problematik der Gewinnbeteiligung, Diss. Kiel 1956
- Klein, H.K. : Heuristische Entscheidungsmodelle, Diss. München 1969
- Klein, P. : Erfolgsbeteiligung in volkswirtschaftlicher Sicht, in: AGP-Mitteilungen (1966), Nr. 127, S. 1 ff.
- Klug, O. : Volkskapitalismus durch Eigentumsstreuung. Illusion oder Wirklichkeit?, Stuttgart 1962
- Knapp, H.G. : Zur Logik des entscheidungsorientierten Ansatzes, in: ZfB (1972), S. 601 ff.
- Knight, H. : Risk, Uncertainty and Profit, 7. Aufl., London 1957

- Knips, W. : Die Problematik wirtschaftspolitischer Zielkonflikte, Tübingen 1970
- Knödler, W. : Hilfwerte der Ertragsaufteilung auf die Produktionsfaktoren bei der Erfolgsbeteiligung. Betriebswirtschaftliche Studie über die Zurechnungsfrage bei der Erfolgsbeteiligung, Diss. München 1969
- Koberstein, G. : Beteiligung der Belegschaft an der Führung und dem Ertrag der Unternehmung, in:BFuP (1951), S. 227 ff.
- Koch, H. : Zur Diskussion über den Kostenbegriff, in: ZfhF (1958), S. 355 ff.
- Koch, H. : Betriebliche Planung, Wiesbaden 1960
- Koch, H. : Zur Diskussion in der Ungewißheitstheorie, in: ZfhF (1960), S. 49 ff.
- Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962
- Koch, H. : Der Begriff des ökonomischen Gewinns. Zur Frage des Optimalitätskriteriums in der Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: ZfbF (1968), S. 389 ff.
- Koch, H. : Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsrechnung, Wiesbaden 1970
- Koch, H. : Zur Diskussion über die Theorie der Sekundäranpassung. Die Problematik der Risikonutzentheorie, in: ZfB (1973), S. 773 ff.
- Koch, H. : Die betriebswirtschaftliche Theorie als spezielle Handlungstheorie. Die Problematik der normativen Entscheidungstheorie, in: ZfbF (1974), S. 73 ff.
- Koch, H. : Gegenstand, Struktur und Kriterien der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsanalytik, in: ZfbF (1974), S. 301 ff.
- Koch, H. : Zum Methodenproblem der betriebswirtschaftlichen Theorie, in: ZfB (1974), S. 223 ff.
- Köhler, R. : Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966
- Koesler, H. P. : Pensions- und Gewinnbeteiligungspläne der privaten Industrie in den Vereinigten Staaten und die Rolle der Banken im Trustgeschäft für die Fonds dieser Pläne, Köln 1969

- Kötter, H.W.: Mitbestimmungsergänzungsgesetz, Berlin 1958
- Kolbinger, J.: Grundfragen betrieblicher Leistungs- und Entlohnungs- politik, Wien 1958
- Kolbinger, J.: Gewinnbeteiligung und Zurechnungsfrage, in: ZfB (1961), S. 666 ff.
- Kolbinger, J.: Das betriebliche Personalwesen, 2 Bände, Stuttgart 1961/62
- Kolbinger, J. (Hrsg.): Betrieb und Gesellschaft. Soziale Betriebsführung, Berlin 1966
- Kormann, B.: Lohn, Profit, Gewinnbeteiligung, Diss. Tübingen 1954
- Kortzfleisch, G. v. (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971
- Kosiol, E.: Finanzplanung und Liquidität, in: ZfhF (1955), S. 251 ff.
- Kosiol, E.: Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1961), S. 129 ff.
- Kosiol, E.: Die Idee des Leistungslohnes und ihre Verwirklichung, in: ZfB (1961), S. 655 ff.
- Kosiol, E.: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfhF (1961), S. 318 ff.
- Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kosiol, E.: Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung, in: ZfB (1964), S. 743 ff.
- Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Reinbek bei Hamburg 1972
- Kosiol, E. / Szyperski, N. / Chmielewicz, K.: Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 65 ff.
- Kraft, V.: Mathematik, Logik und Erfahrung, Wien 1947
- Kratz, E.: Die betriebswirtschaftliche und soziale Problematik der Gewinnbeteiligung, Diss. Freiburg 1956

- Kreikebaum, H. / Rinsche, G.: Das Prestigemotiv in Konsum und Investition, Berlin 1961
- Krelle, W.: Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, in: ZfgSt (1957), S. 632 ff.
- Krelle, W.: A Theory of Rational Behavior under Uncertainty, in: Metroeconomica (1959), Volume 11, S. 51 ff.
- Krelle, W.: Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961
- Krelle, W.: Lohn (I), Theorie, in: HdSW, Band 7, Stuttgart usw. 1961, S. 1 ff.
- Krelle, W.: Verteilungstheorie, Wiesbaden 1962
- Krelle, W.: Breitere Vermögensstreuung oder nicht?, in: ZfgK (1964), S. 727 ff.
- Krelle, W.: Gesamtwirtschaftliche Wirkungen von investiven Ertragsbeteiligungen der Arbeitnehmer, in: Stiller, E. (Hrsg.): Lohnpolitik und Vermögensbildung, Basel 1964
- Krelle, W.: Zur Vermögensbildung und -verteilung in der Bundesrepublik, in: Finanzarchiv (1965), S. 273 ff.
- Krelle, W.: Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, in: Ott, E. (Hrsg.): Preistheorie, Köln und Berlin 1965, S. 390 ff.
- Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968
- Krelle, W.: Produktionstheorie, Teil I der Preistheorie, 2. Aufl., Tübingen 1969
- Krelle, W. / Schunck, J. / Siebke, J.: Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, 2 Bände, Tübingen 1968
- Kreyszig, E.: Statistische Methoden und ihre Anwendung, 2. Aufl., Göttingen 1967
- Krickeberg, K.: Wahrscheinlichkeitstheorie, Stuttgart 1963
- Kroeber-Riel, W.: Wertschöpfung, Wertschöpfungsrechnung und Wertschöpfungsdenken unter besonderer Berücksichtigung des Handels, Diss. Berlin 1963
- Kroeber-Riel, W.: Wissenschaftstheoretische Sprachkritik und Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1969

- Krumholz, W. : Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, in: Grosser, D. (Hrsg.): Konzentration ohne Kontrolle, Band 2: Kritik, Köln und Opladen 1969, S. 257 ff.
- Krupp, H.-J. : Theorie der personellen Einkommensverteilung, Berlin 1968
- Külpe, B. : Lohnbildung im Wechselspiel zwischen politischen und wirtschaftlichen Kräften, Berlin 1965
- Küng, E. : Eigentum und Eigentumspolitik, Tübingen und Zürich 1964
- Küpper, H.-U. : Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung, Berlin und München 1974
- Kuhlmeyer, E. : Von der Gewinnbeteiligung zum gemeinsamen Eigentum und zur gemeinsamen Verantwortung, Diss. Köln 1958
- Kuhn, H. : Die Struktur quantitativer Modelle, Tübingen 1968
- Kuhn, K.D. : Die finanzwirtschaftliche Flexibilität der Unternehmung, Diss. München 1970
- Kullmer, H.K. : Produktivität, Lohn und Inflation. Vorfragen und Probleme der produktivitätsorientierten Lohnpolitik, Diss. Frankfurt 1962
- Kundt, J. : Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Zürich 1970
- Kupsch, P.U. : Risiko und Entscheidung. Ein Beitrag zur Fundierung betriebswirtschaftlicher Grundmodelle unter dem Aspekt des Risikoverhaltens, Diss. München 1971 (Zitierweise: Entscheidung)
- Kupsch, P.U. : Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973 (Zitierweise: Risiko)
- Kupsch, P.U./ Marr, R. : Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 445 ff.
- Kuß, E. : Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft, Denkschrift der Duisburger Kupferhütte, Duisburg 1950

- Lanzenberger, M./
Heim, H.: Theorie und Praxis der leistungsbezogenen Erfolgsbeteiligung, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb (1971), S. 24 ff.
- Laske, S.: Der technische Fortschritt als Determinante der Lohnpolitik des Industrieunternehmens. Eine entscheidungstheoretische Analyse, Diss. Innsbruck und München 1972
- Laßmann, G.: Probleme der Preisbildung auf dem amerikanischen Stahlmarkt, in: ZfhF (1959), S. 57 ff.
- Laux, H./
Franke, G.: Der Erfolg im betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodell, in: ZfB (1970), S. 31 ff.
- Lechner, K.: Die Gewinnbeteiligung, Wien 1958
- Lehmann, M.R.: Zur Problematik der Ausgangsgrößenwahl bei der Gewinnbeteiligung der Belegschaft, in: ZfB (1951), S. 321 ff.
- Lehmann, M.R.: Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954
- Lehmann, M.R.: Die Beteiligung der Belegschaft am Betriebsergebnis, in: BFuP (1957), S. 410 ff., 503 ff., 545 ff.
- Leisner, W.: Mitbestimmung im öffentlichen Dienst, Bonn 1970
- Lersch, P.: Aufbau der Person, 6. Aufl., München 1953
- Liebig, U.: Betriebliche Gewinnbeteiligung, in: Der Arbeitgeber (1971), S. 604 f.
- Liebl, J.: Kapitalerhaltung und Bilanzrechnung, in: BFuP (1953), S. 493 ff.
- Liebold, E.: Möglichkeiten unternehmerischer Lohnpolitik in einem institutionalisierten Arbeitsmarkt, Diss. Frankfurt 1967
- Liefmann-Keil, E.: Zur Entwicklung der Verteilungstheorie, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik (1951), S. 405 ff.
- Lindley, D.: Einführung in die Entscheidungstheorie, Frankfurt und New York 1974
- Lippert, J.: Der Gewinnbeteiligungsgedanke und seine Grundlagen, Diss. Berlin 1952
- Litterer, J.A.: Organizations: Structure and Behavior, 5. Aufl., New York usw. 1967

- Litterer, J.A.: The Analysis of Organizations, 3. Aufl., New York 1967
- Loesch, A. v.: Zur Problematik des Miteigentums, Berlin 1961
- Loesch, A. v.: Die Grenzen einer breiteren Vermögensbildung, Frankfurt a. M. 1965
- Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964
- Loos, G.: Zur Problematik der Vermögensbeteiligungsabgabe, in: Der Betriebsberater (1974), S. 145 ff.
- Luce, R.D.: Individual Choice Behavior. A Theoretical Analysis, New York 1959
- Luce, R.D. / Raiffa, H.: Games and Decisions, 7. Aufl., New York usw. 1967
- Luda, M.: Mitbestimmung durch leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung, Ludwigsburg 1968
- Lübbert, J.: Untersuchungen zur Theorie gesamtwirtschaftlicher Einkommensverteilung, Tübingen 1964
- Lutz, E.: Die Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland, Diss. Tübingen 1947
- Mackintosh, A.S.: The Development of Firms, Cambridge 1963
- Mac Lean of Coll, D.: Rechtsformen und Steuerprobleme der Leistungs-, Ergebnis- und Kapitalbeteiligung, Hilden 1953
- Mag, W.: Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, 2. Aufl., Opladen 1971
- Mahnkopf, R.: Möglichkeiten einer Berücksichtigung unterschiedlicher Ziele kaufmännischer Unternehmungen und öffentlicher Betriebe in der betriebswirtschaftlichen Investitionstheorie, Diss. München 1972 (unveröffentlichtes Manuskript)
- Maier, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft, Berlin 1969
- Maier, K.: Analyse des Ahrensburger Modells in der Firma Joh. Friedrich Behrens, Ahrensburg 1970
- Maier, K.: Hettlage KG, München, Teil I, in: AGP-Mitteilungen (1971), Nr. 168, S. 3 ff.

- Maier, K.: Hettlage KG, München, Teil II, in: AGP-Mitteilungen (1971), Nr. 169, S. 3 ff.
- Maier, K.: Die Bedeutung des neuen Betriebsverfassungsgesetzes für die betriebliche Partnerschaft, in: AGP-Mitteilungen (1972), Nr. 171, S. 3 ff.
- Maier, K.: Mitbestimmung statt Klassenkampf?, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb (1974), Guido Fischer zum 75. Geburtstag, S. 142 ff.
- Malewski, A.: Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967
- Mand, J.: Die Gewinnbeteiligung als betriebswirtschaftliches Problem, in: BFuP (1953), S. 293 ff. und 352 ff.
- Mann, A.: Aus der Praxis der Ertragsbeteiligung, Bonn usw. 1954
- March, J. G. / Simon, H. A.: Organizations, 8. Aufl., New York usw. 1968
- Markowitz, H.: Portfolio Selection, Diss. Chicago 1955
- Marr, R. / Picot, A.: Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1974, S. 349 ff.
- Marschak, J.: Risk and Uncertainty, in: Econometrica (1941), Volume 9, S. 198 ff.
- Marschak, J.: Rational Behavior, Uncertain Prospects and Measurable Utility, in: Econometrica (1950), Volume 18, S. 111 ff.
- Martens, H.: Grundlage und Formen der Entlohnung, Berlin 1958
- Marx, A.: Die Expansive Lohnpolitik in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB (1961), S. 733 ff.
- Marx, A.: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963
- Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band I: Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1969
- Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band II: Personalwirtschaft im Zeichen des technischen Fortschritts und der betrieblichen Mitbestimmung, Wiesbaden 1970

- Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band III: Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit, Wiesbaden 1971
- Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band IV: Lernen und Ausbilden in ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaften, Wiesbaden 1972
- Marx, K.: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 1: Der Produktionsprozeß des Kapitals, 3. Aufl., Berlin 1953
- Marx, K.: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band 3: Der Gesamtprozeß der kapitalistischen Produktion, 3. Aufl., Berlin 1953
- Maslow, A.H.: Motivation and Personality, New York usw. 1954
- Mattessich, R.: Messung, Vorausberechnung und Buchhaltungsmodelle, in: ZfbF (1959), S. 182 ff.
- Matzner, E.: Der Beitrag der Grenzproduktivitätstheorie zur Erklärung der Einkommensverteilung, in: Frisch, H. (Hrsg.): Beiträge zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1967, S. 9 ff.
- McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf und Wien 1970
- McGuire, J.W.: Theory of Business Behavior, Englewood Cliffs 1964
- McMillan, C./
Gonzalez, R.F.: Systems Analysis. A Computer Approach to Design Models, Homewood/Ill. 1965
- Medina, M.: Normative Spieltheorie, Diss. Erlangen und Nürnberg 1972
- Meier, A.: Unternehmerische Zielsetzungen in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfbF (1973), S. 221 ff.
- Meisel, P.G.: Die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten, 3. Aufl., Heidelberg 1973
- Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band 1, 3. Aufl., Freiburg 1958
- Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 10. Aufl., Berlin 1959
- Mellerowicz, K.: Unternehmungspolitik, 2 Bände, Freiburg 1963

- Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 5: Die betrieblichen sozialen Funktionen, Berlin und New York 1971
- Mellwig, W.: Gewinnsicherung und Auswahl-Kriterium bei Ungewißheit, in: ZfbF (1973), S. 792 ff.
- Menges, G.: The Adaption of Decision Criteria and Application Patterns, in: Proceedings of the 3rd International Conference on Operational Research, Oslo 1963, Paris 1964, S. 585 ff.
- Menges, G.: Kriterien optimaler Entscheidungen unter Ungewißheit, in: Statistische Hefte (1963), S. 151 ff.
- Menges, G.: Statistik 1, Theorie, 2. Aufl., Opladen 1972
- Menges, G.: Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidungen. Einführung in die moderne Entscheidungstheorie, 2. Aufl., Opladen 1974 (Zitierweise: Grundmodelle)
- Menges, G. / Behara, N.: Einige grundsätzliche Betrachtungen über prozessuale Entscheidungen unter Ungewißheit, in: ZfhF (1962), S. 483 ff.
- Menges, G. / Diehl, H.: Entwicklung eines allgemeinen dynamischen Entscheidungsmodells, in: Statistische Hefte (1967), S. 173 ff.
- Merian, H.-R.: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer nach Leistungsgemeinschaften, in: ZfhF (1953), S. 588 ff.
- Merle, G.: Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie, Berlin 1963
- Mesarović, M.D. (Hrsg.): Views on General Systems Theory, New York usw. 1964
- Meyer, H.: Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Donauwörth 1973
- Michl, W.: Entlohnungssysteme und sozialer Konflikt, Berlin 1968
- Mickley, I.: Die Aktienbeteiligung der Arbeitnehmer als Form der Partnerschaft, Diss. Nürnberg 1955
- Möhring, P. / Schwartz, G.: Die Aktiengesellschaft und ihre Satzung. Neu bearbeitet von H. Rowedder und H. Haberlandt, 2. Aufl., Berlin und Frankfurt 1966

- Mohr, H. : Lohntheorien und gewerkschaftliche Lohnpolitik, Diss. Basel 1968
- Morris, W. T. : The Analysis of Management Decisions, Homewood 1964
- Moxter, A. : Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, Köln und Opladen 1957
- Myrdal, G. : Das Wertproblem in der Sozialwissenschaft, Stuttgart 1965
- Narr, W.-D. : Theoriebegriffe und Systemtheorie, 2. Aufl., Stuttgart usw. 1971
- Naschold, F. : Systemsteuerung, 2. Aufl., Stuttgart usw. 1971
- Nell-Breuning, O. v. : Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg 1960
- Nell-Breuning, O. v. : Möglichkeiten und Chancen der Ertragsbeteiligung, in: Wirtschaftsdienst (1968), S. 615 ff.
- Neuberger, O. : Psychologische Aspekte der Entscheidung. Eine kritische Analyse vorliegender Ansätze, Diss. München 1970
- Neumann, J. v. / Morgenstern, O. : Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961
- Neumann, J. v. / Morgenstern, O. : Theory of Games and Economic Behavior, 4. Aufl., New York 1964
- Neumayer, W.W. : Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung, in: ZfB (1951), S. 269 ff.
- Nicklisch, H. : Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932
- Nicklisch, H. : Neue deutsche Wirtschaftsführung, Stuttgart 1933
- Nicklisch, H. : Betriebswirtschaft, in: HdB, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 923 ff.
- Nicklisch, H. : Ertrag, in: HdB, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1605 ff.
- Nicklisch, H. : Ertragsverteilungsprozeß, in: HdB, Band 1, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1611 ff.
- Niedenhoff, H. : Mitbestimmung und Betriebsverfassungsgesetz, Köln 1972

- Niehans, J.: Zur Preisbildung bei ungewissen Erwartungen, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik (1948), S. 433 ff.
- Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969, S. 197 ff.
- Nieschlag, R. /
Dichtl, E. /
Hörschgen, H.: Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 4. Aufl., Berlin 1971
- Nietzer, H.: Die Kostennatur betrieblicher Sozialleistungen, München 1963
- Nievergelt, E.: Ein Beitrag zur Lösung von Entscheidungsproblemen mit mehrfacher Zielsetzung, in: Die Unternehmung (1971), S. 101 ff.
- Niggemann, W.: Optimale Informationsprozesse in betriebswirtschaftlichen Entscheidungssituationen, Wiesbaden 1973
- Nolle, F.: Systemanalyse - Auslegung von Datenverarbeitungssystemen für komplexe Anwendungen, in: IBM-Nachrichten (1967), Nr. 183, S. 523 ff.
- Oberhauser, A.: Finanzpolitik und private Vermögensbildung. Eine theoretische und empirische Untersuchung, Köln und Opladen 1963
- Oberparleiter, K.: Risiko, in: HdB, Band 3, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 4695 f.
- Oettle, K.: Finanzwirtschaftliche Typen industrieller Unternehmungen. Fragen ihrer Nützlichkeit und ihrer Bildung, in: ZfbF (1965), S. 379 ff.
- Oettle, K.: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: ZfbF (1966), S. 241 ff.
- Oettle, K.: Unternehmerische Finanzpolitik. Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966
- Oettle, K.: Die Aufgabe der Finanzplanung, in: Kolleg für Unternehmensführung im Institut für Unternehmenspolitik an der Universität Stuttgart; Veröffentlichung 1: Unternehmensplanung, Frankfurt 1969, S. 47 ff.

- Oettle, K.: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: Oettle, K. (Hrsg.): Steuerlast und Unternehmenspolitik, Festschrift für Kuno Barth zum fünfundsechzigsten Geburtstag, Stuttgart 1971, S. 23 ff.
- Oettle, K. (Hrsg.): Steuerlast und Unternehmenspolitik, Festschrift für Kuno Barth zum fünfundsechzigsten Geburtstag, Stuttgart 1971
- Oettle, K.: Das finanzielle Gleichgewicht als unternehmerisches Problem (unveröffentlichtes Manuskript), München 1971
- Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, Sonderdruck der KGSt (1972)
- Oettle, K.: Mitbestimmung, in: DVZ (1972), Nr. 99 vom 19.8., S. 2.
- Oettle, K.: Produktionsmitteleigentum und wirtschaftliche Macht, in: Schneider, H.-K./Watrin, C. (Hrsg.): Macht und ökonomisches Gesetz, 2. Halbband, Berlin 1973, S. 1175 ff.
- Oettle, K.: Demokratie und Mitwirkung in den Streitkräften, in: Deutscher Bundeswehrverband e. V. (Hrsg.): "dienen und gestalten", Band 2, Mitarbeit in den Streitkräften, Bonn 1973, S. 71 ff.
- Oettle, K.: Einzelleistungs- und Gewährleistungsbetriebe, Sonderdruck der KGSt (1974)
- Oettle, K.: Die betrieblichen Funktionen (vervielfältigter Umdruck), München 1974
- Oettle, K.: Die Anwendung von Grundsätzen moderner Unternehmensführung im Krankenhaus, in: Zentrallehrgang (1974), S. 21 ff.
- Oppenheimer, F.: Wert und Kapitalprofit, 3. Aufl., Jena 1926
- Optner, S. L.: Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving, Englewood Cliffs 1965
- Orlik, G.: Die deutsche Bundespost im Spannungsfeld gegensätzlicher Anforderungen. Ein Beitrag zur unternehmensweisen Führung des Post- und Fernmeldewesen, Diss. München 1972

- Ortlieb, H.-D.: Die Legende vom Volkskapitalismus, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (1962), S. 11 ff.
- Orton, B. B.: Uncertainty, Expectations, and Risk Theories, in: McGuire, J. W. (Hrsg.): Interdisciplinary Studies in Business Behavior, Cincinnati 1962, S. 99 ff.
- Osgood, C. E. / Tannenbaum, P. H.: The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change, in: Psychological Review (1955), S. 42 ff.
- Ottel, F.: Gerechter Lohn oder Gewinnbeteiligung?, in: ZfB (1952), S. 401 ff.
- Ottel, F.: Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB (1961), S. 705 ff.
- Pack, L.: Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, in: ZfB (1961), S. 207 ff.
- Pack, L.: Rationalprinzip, Gewinnprinzip und Rentabilitätsprinzip, in: ZfB (1965), S. 525 ff.
- Pack, L.: Die Elastizität der Kosten. Grundlagen einer entscheidungsorientierten Kostentheorie, Wiesbaden 1966
- Paimann, V.: Zur Problematik einer gerechten Vermögensverteilung. Untersuchungen zur Geschichte einer Idee in der Philosophie des 19. Jahrhunderts, Diss. Mannheim 1964
- Penrose, E. T.: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1963
- Pentzlin, K.: Was ist für den Unternehmer ein gerechter Lohn?, in: Horné, A. (Hrsg.): Gibt es einen gerechten Lohn?, Frankfurt 1965, S. 25 ff.
- Petersen, K.: Die Belegschaftsaktie, Berlin 1968
- Pfanzagl, J.: Die axiomatischen Grundlagen einer allgemeinen Theorie des Messens, 2. Aufl., Würzburg 1962
- Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band I, 5. Aufl., Berlin usw. 1972
- Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band II, 4. Aufl., Berlin usw. 1974
- Pfohl, H.-C.: Zur Problematik von Entscheidungsregeln, in: ZfB (1972), S. 305 ff.

- Philipp, F.: Risiko und Risikopolitik, Stuttgart 1967
- Picot, A.: Grundfragen experimenteller Organisationsforschung. Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre, Diss. München 1972
- Pitz, K. H.: Korrektur der Vermögensverteilung durch Erhebung einer Abgabe von den Unternehmergewinnen?, Diss. Frankfurt 1968
- Pitz, K. H.: Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Finanzarchiv (1968), S. 148 ff.
- Pleiß, U.: Freiwillige soziale Leistungen in der industriellen Unternehmung, Berlin 1960
- Pohlschröder, K.: Vermögensbildung durch Tarifvertrag und Gesetz, Berlin 1966
- Pohmer, D.: Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Ermittlung der betrieblichen Wertschöpfung, in: ZfB (1958), S. 148 ff.
- Pohmer, D./
Kroenlein, D.: Wertschöpfungsrechnung, betriebliche, in: HdR, Stuttgart 1970, Sp. 1913 ff.
- Popper, K. R.: Logik der Forschung, 2. Aufl., Tübingen 1966
- Popper, K. R.: Prognose und Prophetie in den Sozialwissenschaften, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Köln und Berlin 1968, S. 113 ff.
- Popper, K. R.: Die Zielsetzung in der Erfahrungswissenschaft, in: Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Tübingen 1972, S. 29 ff.
- Popper, K. R.: Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität. Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Tübingen 1972, S. 43 ff.
- Potthoff, E.: Personalwesen, in: HdW, Band I, Köln und Opladen 1966, S. 81 ff.
- Potthoff, E.: Betriebliches Personalwesen, Berlin und New York 1974
- Preiser, E.: Distribution (I), Theorie, in: HdSW, Band 2, Stuttgart usw. 1959, S. 620 ff.

- Preiser, E. : Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, 3. Aufl., Göttingen 1963
- Prinz, H. : Möglichkeiten und Grenzen der Kapitalbeteiligung im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft, Diss. Berlin 1959
- Pross, H. : Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchung zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht, Frankfurt 1965
- Püttner, G. : Die Mitbestimmung in kommunalen Unternehmen, Frankfurt 1972
- Pulte, P. : Vermögensbildung und Vermögensverteilung, Berlin 1973
- Raffée, H. : Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
- Raffée, H. /
Sauter, B. /
Silberer, G. : Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing, Wiesbaden 1973
- Raiffa, H. : Einführung in die Entscheidungstheorie, München und Wien 1973
- Raiser, L. : Eigentum (II) Eigentumsrecht, in: HdSW, Band 3, Stuttgart usw. 1961, S. 39 ff.
- Rau, E. : Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Köln 1948
- Rauscher, A. (Hrsg.) : Mitbestimmung, Köln 1968
- Reber, G. : Personales Verhalten im Betrieb. Analyse entscheidungstheoretischer Ansätze, Stuttgart 1973
- Recktenwald, H. C. : Steuerüberwälzungslehre. Theoretische und empirische Verteilung von Abgaben und Kosten, 2. Aufl., Berlin 1966
- Rehugler, H. : Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972
- Reichwald, R. : Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie. Eine methodologische Analyse, Diss. München 1973
- Reisch, K. : Lohnfindung bei automatisierten Arbeitsprozessen, Wiesbaden 1972

- Reuter, D. /
Streckel, S.: Grundfragen der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung, Frankfurt 1973
- Rex, G.: Ertragsbeteiligung als betriebspolitisches Instrument und die Gewinnbeteiligung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Diss. Berlin 1956
- Rhein, W. v.: Die modernen Bestrebungen zur Förderung der Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand und die Probleme ihrer Verwirklichung, Diss. Nürnberg 1956
- Richards, M.D. /
Greenlaw, P.S.: Management Decision Making, Homewood 1966
- Richter, R.: Methodologie aus der Sicht des Wissenschaftstheoretikers, in: Jochimsen, R. /Knobel, H. (Hrsg.): Gegenstand und Methoden der Nationalökonomie, Köln 1971, S. 188 ff.
- Riebel, P.: Die Elastizität des Betriebes. Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung, Köln und Opladen 1954
- Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928
- Ringer, K. P.: Der Investivlohn, Zürich und St. Gallen 1970
- Risse, W.: Die methodologische Bedeutung der Morphologie der Einzelwirtschaften für die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB (1970), S. 547 ff.
- Rittig, G.: Macht, (II) Macht in der Wirtschaft, in: HdSW, Stuttgart usw. 1961, S. 81 ff.
- Rivett, P.: Entscheidungsmodelle in Wirtschaft und Verwaltung, Frankfurt und New York 1974
- Rösler, J.: Die verschiedenen Systeme zur Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmung, Diss. Graz 1958
- Rössle, K.: Funktionen, betriebswirtschaftliche, in: HdB, Band 2, 3. Aufl., Stuttgart 1957/58, Sp. 2091 ff.
- Rose, K.: Theorie der Einkommensverteilung, Wiesbaden o.J.
- Rosenstiel, L. v.: Motivation im Betrieb, 2. Aufl., München 1973
- Rosenthal, P.: Miteigentum der Arbeitnehmer am Unternehmen. Ein Beitrag zur modernen Gesellschaftspolitik, in: Management International Review (1969), S. 49 ff.

- Rothschild, K.W.: Lohntheorie, Berlin und Frankfurt 1963
- Rothschild, K.W.: Vermögensbildungspläne. Hoffnungen und Illusionen, in: Wirtschaftsdienst (1968), S. 611 ff.
- Rubenstein, A.H. /
Haberstroh, C.J. (Hrsg.): Some Theories of Organization, 2. Aufl., Homewood 1966
- Rucker, A.W.: Steigende Produktivität - Steigende Leistung - Steigen-
der Lohn (Grundlagen und Technik des Rucker-Plans),
Düsseldorf o.J. (1954)
- Ruffner, A.: Zum Normenproblem in der Betriebswirtschaftslehre,
Berlin 1970
- Ruitmann, H.: Die betriebliche Partnerschaft - eine neue Form mensch-
lichen Zusammenlebens?, Diss. Graz 1962
- Rummel, K.: Produktivität. Studie über die Einflußgrößen und ihre
Meßbarkeit, in: Der Betrieb (1951), S. 310 f.
- Sambach, E.: Untersuchungen zum Problem der wirtschaftlichen Macht,
Diss. Frankfurt 1960
- Sandig, C.: Ertragsverteilung und die Betriebsgemeinschaft, in:
Praktischer Betriebswirt (1937), S. 872 ff.
- Sandig, C.: Ertragsverteilung, in: HdB, Band 1, 3. Aufl., Stuttgart
1956, Sp. 1695 ff.
- Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966
- Sauermann, H.: Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Band 2, Wies-
baden 1964
- Sauermann, H. (Hrsg.): Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung, Tü-
bingen 1967
- Sauermann, H. (Hrsg.): Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung,
Band 2, Tübingen 1970
- Sauermann, H. /
Selten, R.: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in:
ZfgSt (1962), S. 577 ff.
- Sauter, R.: Marktwirtschaft und Miteigentum, Diss. Tübingen 1954

- Savage, L.J.: The Theory of Statistical Decision, in: Journal of American Statistical Association (1951), S. 55 ff.
- Schacht, K.: Der Mitunternehmer in steuerlicher Rechtsprechung, Düsseldorf 1962
- Schäfer, E.: Vom "Mehrwert" zur "Wertschöpfung", in: ZfB (1951), S. 449 ff.
- Schäfer, E.: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Henzel, F. (Hrsg.): Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für W. Le Coutre, Frankfurt 1955, S. 11 ff.
- Schäfer, E.: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Köln und Opladen 1970
- Schanz, G.: Zum Prinzip der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre: Wissenschaftstheoretische Anmerkungen zu Erich Loitsbergers Plädoyer für eine normative Wissenschaft, in: ZfbF (1972), S. 379 ff.
- Schanz, G.: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, in: ZfbF (1973), S. 131 ff.
- Schanz, G.: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin, in: ZfB (1973), S. 585 ff.
- Schanz, G.: Funktionalisierung der Wissenschaft? Marginalien zum Systemdenken in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF (1974), S. 544 ff.
- Scheibler, A.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungen in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1974 (Zitierweise: Entscheidungen)
- Scheibler, A.: Zielsysteme und Zielstrategien der Unternehmungsführung, Wiesbaden 1974 (Zitierweise: Zielsysteme)
- Schelling, T.C.: Planungsrationalität und Entscheidungskalkül, in: Hasehoff, O.W. (Hrsg.): Planen und Entscheiden, Berlin 1970, S. 108 ff.
- Scheuch, E.K.: Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 1, Stuttgart 1966, S. 348 ff.

- Scheuner, W.: Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer und die Verfassungsordnung. Rechtsgutachten, Köln 1972
- Schleehauf, U.: Zur Theorie der Einkommensverteilung, Berlin 1970
- Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, 12. Aufl., Köln und Opladen 1956
- Schmid, M.: Leerformeln und Ideologiekritik, Tübingen 1972
- Schmidt, R.-B.: Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Berlin 1963
- Schmidt, R.-B.: Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1964, S. 411 ff.
- Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung - Grundlagen, Stuttgart 1969
- Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 2: Zielerreichung, Stuttgart 1973
- Schmidt, R.-B./ Berthel, J.: Unternehmungsinvestitionen, Reinbek bei Hamburg 1970
- Schmidt-Lamberg, H.: Zum Problem der Partizipation, in: BFuP (1970), S. 36 ff.
- Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
- Schmitz, W.G.: Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am arbeitgebenden Unternehmen, Berlin 1955
- Schneeweiß, H.: Eine Entscheidungsregel für den Fall partiell bekannter Wahrscheinlichkeiten, in: Unternehmensforschung (1964), S. 86 ff.
- Schneeweiß, H.: Entscheidungskriterien bei Risiko, Berlin usw. 1967 (Zitierweise: Risiko)
- Schneider, D.: Investition und Finanzierung, 2. Aufl., Opladen 1971
- Schneider, D.: Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsregel unter Ungewißheit, in: ZfbF (1972), S. 745 ff.
- Schneider, D.: "Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsregeln unter Ungewißheit" in der Diskussion, in: ZfbF (1973), S. 805 ff.

- Schneider, D.J.G.: Unternehmungsziele und Unternehmungskooperation, Wiesbaden 1973
- Schneider, D.J.G.: Systemtheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre?, in: ZfB (1974), S. 53 ff.
- Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil I: Theorie des Wirtschaftskreislaufs, 13. Aufl., Tübingen 1967
- Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Teil II: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 10. Aufl., Tübingen 1965
- Schneider, H.: Mitbestimmung und Unternehmensführung, in: BFuP (1970), S. 487 ff.
- Schneider, H.: Erfolgsbeteiligung, in: Finanzlexikon, München 1972, S. 109 f.
- Schneider, H.: Leistungsbeteiligung, in: Finanzlexikon, München 1972, S. 241 f.
- Schneider, H.: Ertragsbeteiligung, in: Finanzlexikon, München 1972, S. 113 f.
- Schneider, H.J.: Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am mittelständischen Industrieunternehmen, Köln und Bonn 1973
- Schnell, J.: Zielkonflikte aus der betrieblichen Personalpolitik, Diss. München 1973
- Schnellinger, F.: Die Leistungsentlohnung als Mittel zur Beeinflussung der Verkäuferleistung im Einzelhandelsbetrieb, Diss. München 1968
- Schnellinger, F.: Leistungslohn im Handel, Berlin 1969
- Schreiber, R.: Erkenntniswert betriebswirtschaftlicher Theorien, Wiesbaden 1960
- Schreiber, W.: Die Vermögensbildung der breiten Schichten, Köln 1958
- Schueller, E.: Der proportionelle Lohn, in: MuA (1952), S. 161 ff.
- Schultz, R.: Betriebswirtschaftliche Aspekte einer Gewinnbeteiligung der Belegschaft, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (1968), S. 298 ff.

- Schulze, H.-H.: Zum Problem der Messung des wirtschaftlichen Handelns mit Hilfe der Bilanz, Berlin 1966
- Schweitzer, M.: Methodologische und entscheidungstheoretische Grundfragen der betriebswirtschaftlichen Prozeßstrukturierung, in: ZfbF (1967), S. 279 ff.
- Schwerdtfeger, G.: Mitbestimmung in privaten Unternehmen, Berlin 1973
- Scott, W.G.: Organization Theory. A Behavioral Analysis for Management, Homewood 1967
- Seidel, H.: Das Verhältnis der Angestellten zur Mitbestimmung, Frankfurt 1972
- Seidl, F.: Belegschaftsaktien, München 1966
- Seiler, J.A.: Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood 1967
- Shackle, G.L.S.: Expectations in Economics, 2. Aufl., Cambridge 1952
- Shackle, G.L.S.: Uncertainty in Economics and other Reflections, 2. Aufl., Cambridge 1968
- Shubik, M. (Hrsg.): Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hamburg 1965
- Siebenrock, J.: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland, Entwicklung und Problematik, Diss. Nürnberg 1954
- Siebke, J.: Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Finanzarchiv (1968), S. 155 ff.
- Siebke, J.: Gewinnbeteiligung, in: Management-Enzyklopädie, Band 3, München 1970, S. 225 ff.
- Simon, H.A.: Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955
- Simon, H.A.: Models of Man, New York und London 1957
- Simon, H.A.: Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1957
- Simon, H.A.: Theory of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: The American Journal of Economics (1959), Volume 19, S. 253 ff.
- Simon, H.A.: On the Concept of Organizational Goal, in: Administrative Science Quarterly (1964), S. 1 ff.

- Sonderegger, J.J.: Mitsprache und Mitbestimmung im Industrieunternehmen, Erlenbach-Zürich 1973
- Spiegelhalter, F.: Gewinnbeteiligung, München und Düsseldorf 1951
- Spiegelhalter, F.: "Miteigentum" und "Gewinnbeteiligung", Köln 1957
- Spiegelhalter, F.: Der unsichtbare Lohn. Statistische Durchleuchtung des betrieblichen Sozialaufwands, Neuwied und Berlin 1961
- Spiegelhalter, F.: Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung, Essen 1962
- Spiegelhalter, F.: Möglichkeiten und Probleme der Ertragsbeteiligung, in: Duvernell, H. (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Berlin 1965, S. 59 ff.
- Spindler, G.P.: Praxis der Partnerschaft, Düsseldorf und Wien 1971
- Sprenger, H.: Der Gedanke der betrieblichen Partnerschaft und Möglichkeiten ihrer Verwirklichung aus katholisch-sozialer Sicht, Diss. Hamburg 1968
- Staehle, W.H.: Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF (1973), S. 184 ff.
- Stahl, A.: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Bonn 1954
- Stapelberg, F.: Zurechnungstheorie in der Betriebswirtschaft, 1929
- Staudacher, F.: Die Informationspolitik. Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, Diss. München 1967
- Steffens, F.E.: Zum Wissenschaftsprogramm der betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, in: ZfB (1962), S. 748 ff.
- Stegmüller, W.: Metaphysik, Wissenschaft, Skepsis, Frankfurt und Wien 1954
- Stegmüller, W.: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 3. Aufl., Stuttgart 1965
- Stegmüller, W.: Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Band I: Wissenschaftliche Erklärung und Begründung, Berlin usw. 1969
- Steinbuch, K.: Systemanalyse. Versuch einer Abgrenzung, Methoden und Beispiele, in: IBM-Nachrichten (1967), Nr. 182, S. 446 ff.

- Steinfels, J. : Betriebswirtschaftliche und sozialpolitische Fragen einer betrieblichen investiven Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss. Berlin 1965
- Steinmann, H. /
Matthes, W. : Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum System Gutenbergs, in: Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H. (Hrsg.): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 119 ff.
- Steinmann, H. : Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969
- Stevens, S.S. : Mathematics, Measurement, and Psychophysics, in: Stevens, S.S. (Hrsg.): Handbook of Experimental Psychology, New York 1951, S. 1 ff.
- Stevens, S.S. (Hrsg.): Handbook of Experimental Psychology, New York 1951
- Stevens, S.S. : "Measurement, Psychophysics, and Utility", in: Churchman, C.W./Ratoosh, P. (Hrsg.): Measurement: Definitions and Theories, New York 1959, S. 18 ff.
- Stigler, G.J. : Production and Distribution Theories, 9. Aufl., New York 1959
- Stobbe, A. : Untersuchungen zur makroökonomischen Theorie der Einkommensverteilung, Tübingen 1962
- Stöbe, F. : Ergebnisbeteiligung der Produktionsfaktoren auf der Grundlage der betrieblichen Wertschöpfung, Diss. Nürnberg 1953
- Storre, R. : Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation, Diss. Göttingen 1965
- Strasser, H. : Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Streitferdt, L. : Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Risikotheorie, Wiesbaden 1973
- Strobel, A. : Die Liquidität. Methoden ihrer Berechnung, 2. Aufl., Stuttgart 1953
- Strobel, W. : Betriebswirtschaftslehre und Wissenschaftstheorie, in: ZfbF (1968), S. 129 ff.
- Ströker, E. : Einführung in die Wissenschaftstheorie, Darmstadt 1973

- Stroszeck, W. : Partnerschaft als betriebswirtschaftliche Realität, in: ZfB (1951), S. 508 ff.
- Strüber, H. : Sozialpläne als vertretbares personalpolitisches Instrument, in: Personal. Mensch und Arbeit im Betrieb H. 4 (1974), Guido Fischer zum 75. Geburtstag, S. 180 ff.
- Stützel, W. : Liquidität, in: HdSW, Stuttgart usw. 1959, S. 622 ff.
- Stuhr, R. : Das Rationalprinzip in Beziehung zu den Prinzipien der Rentabilitäts- und Gewinnmaximierung, in: BFuP (1965), S. 290 ff.
- Sturm, S. : Mehrstufige Entscheidungen unter Ungewißheit. Zur Theorie adaptiver Prozesse, Meisenheim am Glan 1970
- Sutermeister, R. (Hrsg.) : People and Productivity, New York usw. 1963
- Swoboda, P. : Investition und Finanzierung, Göttingen 1971
- Szyperski, N. : Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962
- Szyperski, N. : Zur wissenschaftsprogrammatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF (1971), S. 261 ff.
- Szyperski, N. / Winand, U. : Entscheidungstheorie. Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung spieltheoretischer Konzepte, Stuttgart 1974
- Tannenbaum, R. : Social Psychology of the Work Organization, 4. Aufl., London 1968
- Tannenbaum, R. / Massarik, F. : Participation by Subordinates in the Managerial Decision-Making Process, in: Sutermeister, R. (Hrsg.) : People and Productivity, New York usw. 1963, S. 458 ff.
- Tarski, A. : Einführung in die mathematische Logik, Göttingen 1966
- Taylor, D.W. : Decision Making and Problem Solving, in: March, J.G. (Hrsg.) : Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 48 ff.
- Teichmann, H. : Der Stand der Entscheidungstheorie, in: Die Unternehmung (1971), S. 127 ff.
- Theiss, H. : Zur Bildung und Variation des Zielausmaßes der Unternehmung. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmerziele, Diss. München 1969

- Thiele, L.-D.: Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
- Thiemeyer, T.: Öffentliche Unternehmen, in: Eynern, G. v. (Hrsg.): Wörterbuch zur politischen Ökonomie, Opladen 1973, S. 255 ff.
- Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns, 5. Aufl., Köln und Berlin 1969
- Thomssen, W.: Wirtschaftliche Mitbestimmung und sozialer Konflikt, Neuwied und Berlin 1970
- Tintner, G.: Ein Beitrag zur nichtstatischen Werttheorie, in: Zeitschrift für Nationalökonomie (1954), S. 358 ff.
- Topitsch, E. (Hrsg.): Probleme der Wissenschaftstheorie, Festschrift für Victor Kraft, Wien 1960
- Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, 5. Aufl., Köln und Berlin 1968
- Ulbrich, H.: Das Miteigentum der Arbeitnehmer, Baden-Baden usw. 1957
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968
- Verheyen, H.: Das Prinzip der Suboptimierung. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Diss. München 1968
- Vesting, A.: Produktivitätsmessung und Zurechnungsproblematik, in: ZfB (1958), S. 625 ff.
- Vilmar, F.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Neuwied usw. 1971
- Völcker, G.: Heinrich Nicklisch, Grundzüge seiner Lehre, Stuttgart 1961
- Völker, R.: Partnerschaft im Baubetrieb, Hilden 1965
- Vogler, G.: Die Betriebswirtschaftslehre in ihrem Verhältnis zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen, in: ZfB (1969), S. 821 ff.
- Vollmar, F.: Begriff und Wesen des Risikos in der Betriebswirtschaftslehre, Bern 1957

- Vormbaum, H.: Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1964
- Vorobjoff, N.N.: Grundlagen der Spieltheorie, 2. Aufl., Würzburg und Wien 1967
- Wacker, J.: Entwicklung und Bestimmungsgründe unternehmerischer Entscheidungen, Diss. München 1963
- Wächter, H.: Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Feld, Göttingen 1969
- Wagner, H.: Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966
- Wald, A.: Statistical Decision Functions, New York 1950
- Wallis, W.A. / Roberts, H.V.: Methoden der Statistik, Freiburg i. Br. 1960
- Wallraff, H.J.: Eigentumspolitik, Arbeit und Mitbestimmung, Köln 1968
- Wegner, G.: Systemanalyse, in: Bleicher, K. (Hrsg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 191 ff.
- Wehrli, M.: Mitbeteiligung der Arbeitnehmer durch Belegschaftsaktien, Diss. Zürich 1969
- Weinberg, F.: Grundlagen der Wahrscheinlichkeitsrechnung und Statistik sowie Anwendungen im Operations Research, Berlin usw. 1968
- Weinberg, P.: Betriebswirtschaftliche Logik, Düsseldorf 1971
- Weisser, G.: Distribution (II) Politik, in: HdSW, Band 2, Stuttgart usw. 1959, S. 635 ff.
- Wessling, G.: Die betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Auswirkungen einer Gewinnbeteiligung, Diss. Nürnberg 1955
- Weyl, H.: Philosophie der Mathematik und Naturwissenschaft, München und Berlin 1927
- White, C.M.: Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: Boulding, K.E./Spivey, A.W. (Hrsg.): Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960, S. 181 ff.
- Whyte, W.F. u. a.: Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1958

- Wiener, N.: Cybernetics, New York 1948
- Wieser, W.: Organisationen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt 1959
- Wild, B.: Infiltrations- und Durchsetzungsmöglichkeiten von Interessen bei unternehmerischen Entscheidungen, Diss. Mannheim 1967
- Wild, J.: Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966
- Wild, J.: Unternehmerische Entscheidungen, Prognosen und Wahrscheinlichkeit, in: ZfB (1969), 2. Ergänzungsheft, S. 60 ff.
- Wild, J. (Hrsg.): Unternehmungsführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974
- Willgerodt, H. /
Berthel, K. /
Schillert, U.: Vermögen für alle, Düsseldorf und Wien 1971
- Winkmann, H.: Ertragsbeteiligung, München 1957
- Witt, D.: Einflüsse öffentlich-wirtschaftlicher Ziele auf die rationale Finanzierung öffentlicher Betriebe, Diss. München 1972
- Witte, E.: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963
- Witte, E.: Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in: ZfB (1964), S. 763 ff.
- Witte, E.: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF (1968), S. 625 ff.
- Witte, E.: Die Finanzwirtschaft der Unternehmung, in: Jacob, H. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Wiesbaden 1969, S. 497 ff.
- Witte, E.: Das Informationsverhalten in Informationssystemen - die These von der unvollkommenen Informationsnachfrage, in: Grochla, E./Szyperski, N. (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Wiesbaden 1971, S. 831 ff.
- Witte, E. (Hrsg.): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972
- Wittmann, H.: Wirtschaftlichkeitsforderung als Grundlage der Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung, Diss. Nürnberg 1955

- Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959 (Zitierweise: Information)
- Wittmann, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF (1961), S. 493 ff.
- Wittmann, W.: Entwicklungsweg und Gegenwartsauftrag der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF (1963), S. 1 ff.
- Wittstock, J.: Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: ZfB (1970), S. 833 ff.
- Wöhe, G.: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959
- Wöhe, G.: Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF (1959), S. 165 ff.
- Wöhe, G.: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 2 Halbbände, 2. Aufl., Berlin und Frankfurt 1965/66
- Wöhe, G.: Bilanzierung und Bilanzpolitik, München 1971
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973
- Wurst, S.: Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss. München 1967
- Young, S.: Management: A Systems Analysis, Glenview 1966
- Zajonc, R.B.: Thinking: Cognitive Organization and Processes, in: Sills, D. L. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social Sciences, Volume 15, New York und London 1968, S. 615 ff.
- Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 2. Aufl., München 1971
- Zarnowitz, V.: Die Theorie der Einkommensverteilung, Entwicklung und heutiger Stand, Tübingen 1951
- Zeller, E.: Kommunale Mitbestimmung, Bonn 1972
- Zinn, K. G.: Arbeitswerttheorie. Zum heutigen Verständnis der positiven Wirtschaftstheorie von Karl Marx, Herne und Berlin 1972
- Zwiedineck-Südenhorst, O. v.: Gewinnbeteiligung, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Band 4, 4. Aufl., 1927, S. 1151 f.

Lebenslauf

Name: Wilhelm Kittel

Geboren: 28. Februar 1946 in Steingriff

Eltern: Rudolf Kittel und
Christine Kittel, geb. Klimek

Schulen: 1952 Volksschule Schrobenhausen
1952 - 1955 Volksschule Gottwollshausen
1955 - 1956 Volksschule Pforzheim
1956 - 1957 Kepler-Gymnasium Pforzheim
1957 - 1965 Josef-Hofmiller-Oberrealschule
Freising
20. Juli 1965: Reifeprüfung

Bundeswehr: 1965 - 1967 (Leutnant der Reserve)

Studium: WS 1967/68 - WS 1971/72 Universität München
Studienfach: Betriebswirtschaftslehre
27. Juni 1972: Diplomprüfung

Praktika: Verschiedene Unternehmen des Industrie-, Spedi-
tions-, Verlags- und Versicherungsgewerbes in
München

Tätigkeit nach
Studienabschluß: Seit 1. September 1972 Verwalter der Dienstge-
schäfte eines wissenschaftlichen Assistenten am
Institut für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirt-
schaft der Universität München
(Vorstand: Prof. Dr. Karl Oettle)

München, den 8. November 1974

.....*W. Kittel*.....

